

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la  
productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa  
Metropolitana de Empleo de CONQuito”***

Informe Final del Trabajo de Grado Académico, previo la obtención del título de  
Psicóloga Industrial

**AUTORA:** Michelle Soraya Cárdenas Asqui

**DIRECTOR:** Dr. Benjamín Reinaldo Meza Oleas

**Quito – 2011**

## FICHA CATALOGRAFICA

I

0474

C478 Cárdenas Asqui, Michelle Soraya

Factores que producen la rotación del personal y cómo ésta afecta en la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito / Michelle S. Cárdenas A. -- Informe final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicóloga Industrial. -- Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Psicológicas, 2011.

139p., tabs., graf.

Director: Meza Oleas, Benjamín Reinaldo

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por permitirme lograr esta meta tan anhelada en mi vida.

A mi novio Byron, por brindarme su inmenso amor, por cuidarme, por ser mi apoyo, y sobretodo por su inagotable comprensión y paciencia.

A mi supervisor de tesis el Dr. Benjamín Meza, por guiarme a desarrollar este plan de investigación, por su amor infinito a la docencia y principalmente por ser un gran conocedor de la materia.

A mis profesores de estos años de carrera universitaria, ya que me enseñaron lo que en mi vida profesional pondré en práctica, al Decano de la Facultad de Ciencias Psicológicas el Dr. Pablo Picerno, por siempre escucharnos y apoyarnos.

Y a la Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQuito, por abrirme sus puertas para desarrollar este plan de investigación.

A todos mil gracias.....

## **DEDICATORIA**

Este plan de investigación va dedicado a mi madre Ana Cecilia; que ha sido mi ejemplo a seguir, mi apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por su amor infinito y desinteresado, por enseñarme a ser una mujer sincera, transparente, cariñosa, perseverante y de excelentes principios morales, y sobretodo a ser tolerante con las personas y aceptarlas tal como son.

Por ello no me cansare nunca de expresarte hoy mañana y siempre, que te amo con todo mi corazón

## **DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD**

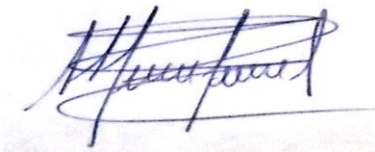
Yo, Michelle Soraya Cárdenas Asqui autor de la investigación, con cedula de ciudadanía no. 1722685391, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo de Grado titulado:

***“Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito”***

Es de mi plena autoría, original y no constituye plagio o copia alguna, constituyéndose en documento único, como mandan los principios de la investigación científica, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,



-----  
**CARDENAS ASQUI MICHELLE SORAYA**

**ESTUDIANTE EGRESADA**

**CC. 1722685391**

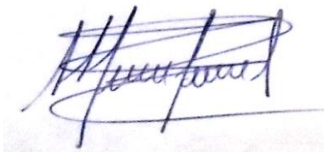
Quito, 19 de febrero de 2013

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Michelle Soraya Cárdenas Asqui en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito”** por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5.6.8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento

Quito, al 19 de Febrero de 2013



-----  
CC 172268539-1

## **CALIFICACION**

### **El Informe Final del Trabajo de Grado:**

***“Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito”***

Para optar el título de Psicóloga Industrial

Ha sido defendido por la Señorita, Michelle Soraya Cárdenas Asqui y calificada por los miembros del Tribunal con la nota de 10/10.

Atentamente,

-----  
**Dr. Benjamín Meza**  
**PRIMER VOCAL**

-----  
**Dra. Irma Ortiz**  
**SEGUNDO VOCAL**

-----  
**Dr. Ángel Verdesoto**  
**PRESIDENTE**

Observaciones.....  
.....

DM de Quito, 19 de Febrero de 2013

## ACTA DE GRADO



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

### ACTA DE GRADO

Folio No. **004**

En la ciudad de San Francisco de Quito D.M., el día **28 del mes de Febrero del año dos mil doce, a las 17h00**, los señores: Dr. Ángel Verdesoto, Presidente, Dr. Benjamín Meza y Dra. Irma Ortiz, Vocales del Tribunal; procedieron a receptor el Grado Oral previo al otorgamiento del título de **PSICOLOGA INDUSTRIAL**, de la señorita:

#### **CARDENAS ASQUI MICHELLE SORAYA**

De nacionalidad **ecuatoriana** con cédula de ciudadanía No. **172268539-1**, y después que cada uno de los señores profesores hubo examinado de acuerdo a la Ley y Reglamentos vigentes, calificaron el acto por votación secreta de la que resultó aprobado con la nota de: **10 (diez)** que promediado con las notas obtenidas en sus años de estudio cursados en Modalidad Presencial a nivel de Grado (tercer nivel), que fue de **8.73 (ocho setenta y tres)**, dio como resultado la nota definitiva de **9.36 (nueve treinta y seis)**. **Equivalente a MUY BUENA.**

Por lo que se le confiere el **TITULO DE PSICOLOGA INDUSTRIAL**

La defensa realizada versó sobre su Trabajo de Investigación. Dado en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad Central del Ecuador, para constancia firman todos los miembros del Tribunal junto con la Secretaria Abogada que certifica:

Dr. Ángel Verdesoto  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Dr. Benjamín Meza  
VOCAL

Dra. Irma Ortiz  
VOCAL

Dra. Sandra Cabrera Solórzano  
SECRETARIA ABOGADA

Observaciones.....  
Expedido y refrendado.....



## RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de grado académico sobre **Psicología Industrial, Gestión de Personal, Productividad en el Trabajo y rotación de personal**. El objetivo fundamental es mejorar el servicio de la bolsa de empleos de CONQuito, a través de una selección más técnica de personal. El problema identificado es el desconocimiento de factores que producen alta rotación de personal en las empresas a las que sirve CONQuito a través del proyecto Bolsa de Empleos. La hipótesis dice: las **inadecuadas condiciones laborales** producen alta **rotación de personal** e influencia negativa en la productividad. Se justifica teóricamente con la teoría motivacional de Herzberg que habla de factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador para la satisfacción laboral, para lo cual se desarrollan seis capítulos en marco teórico: Condiciones laborales, rotación de personal, motivación y productividad laboral, bolsa de empleos y selección de personal. Investigación descriptiva correlacional, no experimental, con aplicación de métodos descriptivo y correlacional. Se ha seleccionado una muestra de seis empresas, usuarias reales de CONQuito, de diferente actividad económica, constituidas legalmente, localizadas al norte del DMQ, con mayor rotación de personal, a las que se ha encuestado, para averiguar causas de rotación de personal, a cuyos resultados se ha aplicado fórmulas estadísticas para correlacionar rotación y productividad, establecer responsabilidades mutuas entre empresas y Bolsa de Empleos; concluyendo con el logro del objetivo, la aprobación de la hipótesis, referente a la inadecuada selección de personal e incorrectas condiciones. Se recomienda, realizar selección adecuada de organizaciones y realizar seguimiento a personas vinculadas laboralmente

### **CATEGORIAS TEMATICAS**

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
GESTION DE PERSONAL

**SECUNDARIA:** PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO  
SERVICIOS DE EMPLEOS

### **DESCRIPTORES:**

CONDICIONES DE TRABAJO Y PRODUCTIVIDAD  
SELECCIÓN DE PERSONAL – SERVICIOS TERCERIZADOS  
ROTACION DE PERSONAL Y SELECCIÓN  
AGENCIA DE EMPLEOS  
CONQUITO

### **DESRIPTORES GEOGRAFICOS:**

SIERRA - PICHINCHA – QUITO

## DOCUMENTARY RESUMEN

Academic degree work about: Industrial Psychology, Personal Management, labor productivity and staff turnover. The principal target is improving the service of the employment exchange in CONQuito, through a more technical personnel selection.

The problem identified is the unknown factors that produce high personnel rotation on the enterprises that CONQuito served through the employment exchange. The hypothesis says: The inadequate working conditions produce high personnel rotation and negative influence on productivity. It is theoretically justified with the Herzberg's motivational theory says about intrinsic and extrinsic, factors of workers to labor satisfaction for which develops theoretical frame work in six chapters ; working conditions, personnel rotation, motivation and labor productivity, employment exchange and personnel selection, descriptive correlational research no experimental, with descriptive and correlational methods application. Is selected a six enterprises sample of real users from CONQuito, of different economic activity legally constituted in to know about the causes of personnel rotation to be surveyed apply statistical formulas, to correlated rotation and productivity establish responsibilities between employment exchange and enterprises. To finish with the achievement goat, the hypothesis probation, relating to inapposite personal selection, incorrect conditions. Is recommended to realize an adequate organizations selection and track to occupationally related people.

### **THEMATIC CATEGORIES**

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
PERSONNEL MANAGEMENT  
SECONDARY: LABOR PRODUCTIVITY  
EMPLOYMENT SERVICES

### **DESCRIPTORS**

WORKING CONDITIONS AND PRODUCTIVITY  
PERSONAL SELECTION- OUTSOURCING SERVICES  
PERSONNEL ROTATION AND SELECTION  
JOB PLACEMENT OFFICE  
CONQUITO

### **GEOGRAPHIC CATEGORIES:**

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

**TABLA DE CONTENIDOS**  
**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO**

**A. PRELIMINARES**

PORTADA

AGRADECIMIENTO .....iii

DEDICATORIA .....iv

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD ..... v

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL .....vi

CALIFICACION..... vii

ACTA DE GRADO..... viii

RESUMEN DOCUMENTAL ..... ix

DOCUMENTARY RESUMEN ..... x

TABLA DE CUADROS .....xiv

TABLA DE ILUSTRACIONES.....xvi

PROYECTO DE INVESTIGACION APROBADO.....1

**B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO.....17**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 17

FORMULACION.....17

OBJETIVOS.....18

OBJETIVO GENERAL.....18

OBJETIVOS ESPECIFICOS.....18

HIPOTESIS.....18

JUSTIFICACION E IMPORTANCIA.....18

MARCO REFERENCIAL.....20

MARCO TEORICO.....23

FUNDAMENTACION TEORICA.....23

POSICIONAMIENTO PERSONAL.....25

MARCO CONCEPTUAL.....	26
CAPITULO I: ROTACIÓN DE PERSONAL.....	26
1.1 ¿Qué es la rotación de personal?.....	26
1.2 Causas de la rotación de personal.....	28
1.3 Qué medidas se pueden tomar para reducir la rotación de personal.....	29
1.4 Índices de rotación de personal.....	32
1.5 Ventajas y desventajas de la rotación de personal.....	33
1.6 Implementación de métodos y técnicas para verificar la rotación de personal.....	36
CAPITULO II: PRODUCTIVIDAD.....	38
2.1 ¿Qué es la productividad?.....	38
2.2 ¿Cómo se mide la productividad?.....	39
2.3 Importancia para las organizaciones la productividad.....	41
2.6 Como afecta la rotación de personal en la productividad de las empresas.....	44
MARCO METODOLOGICO.....	46
MATRIZ DE VARIABLES.....	46
DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION.....	47
POBLACIÓN Y GRUPO DE ESTUDIO.....	47
TECNICAS.....	49
ANALISIS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.....	50
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	51
FASE I: DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES QUE PRODUCEN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	51
FASE II: DEPARTAMENTOS O ÀREAS DONDE EXISTE MAYOR ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	72
FASE II: ANALISIS DE CÓMO LA ROTACIÓN DE PERSONAL INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.....	79
FASE III: CORRELACION DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS DE LAS MISMA ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	114
CONCLUSIONES.....	127

RECOMENDACIONES:.....	<b>129</b>
C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	<b>131</b>
A. TANGIBLES.....	131
B. VIRTUALES.....	131
ANEXOS .....	<b>133</b>
GLOSARIO DE TECNICO.....	<b>133</b>

## TABLA DE CUADROS

<b>TABLA 1: CLIMA LABORAL.....</b>	<b>60</b>
TABLA 2. REMUNERACION.....	62
TABLA 3: PRESELECCION.....	64
<b>TABLA 4: MOTIVACION.....</b>	<b>66</b>
TABLA 5: FACTORES QUE PRODUCEN ROTACIÓN DE PERSONAL.....	68
TABLA 6: INDUCCION.....	70
TABLA 7: DEPARTAMENTOS DONDE EXISTE MAYOR ROTACION DE PERSONAL.....	76
TABLA 8: MEDIDAS PARA REDUCIR LA ROTACION DE PERSONAL.....	78
TABLA 9: AFECTACIONES DE LA ROTACION DE PERSONAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD.....	88
TABLA 10: ESFUERZOS PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL Y ASI EVITAR BAJA PRODUCTIVIDAD.....	91
TABLA 11: METAS PARA MEJOARA LA PRODUCTIVIDAD.....	93
TABLA 12: MEDICIONES PARA REFORZAR LA PRODUCTIVIDAD.....	95
TABLA 13: RETROALIMENTACION.....	97
TABLA 14: EXISTE EVALUACIONES CONTINUAS EN LOS EMPLEADOS.....	99
TABLA 15: EXISTE ESFUERZOS PARA INCENTIVAR LA MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES .....	101
TABLA 16: RECONOCE EL EMPLEADOR LOS ESFUERZOS QUE REALIZAN SUS TRABAJADORES.....	104
TABLA 17: LAS EMPRESAS LLEVAN INDICADORES PARA CONOCER LA ROTACION DE PERSONAL.....	107

TABLA 18: EFECTOS QUE PRODUCE LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD.....	109
TABLA 19: JORNADAS LABORALES.....	112
TABLA 20: ROTACION DE PERSONAL VS PRODUCTIVIDAD.....	115
TABLA 21: EMPRESAS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA.....	121
TABLA 22: EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA.....	123
TABLA 23: EMPRESAS DE LOGISTICA.....	125
TABLA 24 : EMPRESAS COLOCADORAS.....	127
TABLA 25: EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ROPA.....	129

## TABLA DE ILUSTRACIONES

GRAFICA 1: RESULTADO FINAL SOBRE CLIMA LABORAL .....	61
GRAFICA 2: RESULTADO FINAL DE LA REMUNERACION .....	63
GRAFICA 3: RESULTADO DE LA PRESELECCION DE PERSONAL .....	65
GRAFICA 4: RESULTADO FINAL SOBRE LA MOTIVACION .....	67
GRAFICA 5: RESULTADO FINAL SOBRE FACTORES QUE PRODUCEN ROTACION DE PERSONAL .....	69
GRAFICA 6: RESULTADO FINAL SOBRE INDUCCIONES DE PERSONAL ....	71
GRAFICA 7: RESULTADO FINAL SOBRE LAS AREAS QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL .....	77
GRAFICA 8: RESULTADO FINAL SOBRE LAS MEDIDAS PARA REDUCIR LA ROTACION DE PERSONAL.....	79
GRAFICA 9: RESULTADO FINAL SOBRE COMO SE VE AFECTADA LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS .....	90
GRAFICA 10: RESULTADO FINAL SOBRE LOS ESFUERZOS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS PARA EVITAR LA BAJA DE PRODUCTIVIDAD .....	92
GRAFICA 11: RESULTADO FINAL SOBRE SI EXISTE METAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD .....	94
GRAFICA 12: RESULTADO FINAL SOBRE LAS MEDICIONES PARA MEJORAR LA PRDUCTIVIDAD .....	96
GRAFICA 13: RESULTADO FINAL DE LA RETROALIMENTACION QUE RECIBE LOS EMPLEADOS .....	98
GRAFICA 14: RESULTADO FINAL SOBRE SI SON EVALUADOS LOSTRABAJADORES PARA CONOCER SUS NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESEMPEÑO .....	100
GRAFICA 15: RESULTADO FINAL PARA CONOCER SI LAS EMPRESAS SE PREOCUPAN POR CONOCER SI SUS EMPLEADOS SE ENCUENTRAN MOTIVADOS .....	103
GRAFICA 16: RESULTADO FINAL DEL RECONOCIMIENTO QUE OFRECE EL EMPLEADOR HACIA SUS TRABAJADORES .....	106
GRAFICA 17: RESULTADO FINAL SOBRE SI LAS EMPRESAS LLEVAN INDICADORES SOBRE ROTACION Y AUSENTISMO .....	108



GRAFICA 18: RESULTADO FINAL DE LA MEJORA DE PRODUCTIVIDAD SOBRE LAS EMPRESAS CLIENTES .....	111
GRAFICA 19: RESULTADO FINAL SOBRE JORNADAS LABORALES .....	114
GRAFICA 20: RESULTADO FINAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE ENERO A JUNIO 2010 .....	116
GRAFICA 21: RESULTADO FINAL DE LA VARIACION DE LA PRODUCTIVIDAD .....	117
GRAFICA 22: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO) .....	122
GRAFICA 23: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA Y SU RELACION CON LA ROTACION DE PERSONAL .....	124
GRAFICA 24: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS DE LOGISTICA .....	126
GRAFICA 25: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS COLOCADORAS DE PERSONAL .....	128
GRAFICA 26: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN ROPA .....	130

## **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO**

### **INFORMACIÓN GENERAL**

Nombre del estudiante: Michelle Soraya Cárdenas Asqui

Carrera: Psicología Industrial

Nombre del Director: Dr. Benjamín Meza

Datos de la organización:

CONQuito: Es una Agencia autónoma, autosustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano con propuestas de políticas públicas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible promoviendo la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial.

#### **Línea de investigación de referencia:**

Diagnósticos situacionales en las organizaciones y sistema integrales de selección de personal, metodologías contemporáneas para la integración de las personas a las nuevas organizaciones en el milenio; para el análisis de los factores críticos de éxito y áreas de resultados claves; para el desarrollo organizacional integral en las empresas industriales, comerciales y de servicios.

Fecha de entrega: 2011-12-22

## **1. TITULO**

**Factores que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la bolsa metropolitana de empleo de CONQuito**

## **2. JUSTIFICACIÓN:**

Los seres humanos tienen conocimientos, habilidades, esfuerzos y sobretodo talento que al ser combinados se transforman en competencias, estas les permitirá tener resultados grandiosos en sus labores cotidianas dentro de una organización.




En cada Institución esta sea Pública o Privada el hombre debe ser considerado un ente valioso, por ende las organizaciones tienen la obligación de conocer cuán motivada y satisfecha están sus trabajadores, para que puedan reflejar en su nivel de productividad, compromiso y resultados que se desea alcanzar.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de cualquier trabajador su desempeño se ve afectado y a consecuencia de esto surge o da origen a una excesiva rotación del personal

Generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

## **3. DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

### **3. 1. PREGUNTAS**

-  Qué factores son causantes de la rotación de personal?
-  ¿Qué tanto influye el clima laboral en un talento humano para que no exista rotación de personal?
-  ¿Qué provecho podemos sacar de una rotación de personal?

### **3.2 OBJETIVOS**

#### **Objetivos General:**

Identificar las causas que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que precisan del servicio de la BME de CONQuito

#### **Objetivo Específicos**

- Conocer las causas de rotación de personal existente en diferentes empresas.
- Identificar los factores que influyen en la inestabilidad laboral.
- Valorar cuales son las ventajas y desventajas que trae consigo la rotación de personal

### **3.3 Delimitación espacio temporal**

Lugar: CONQuito

Programa: Bolsa Metropolitana de Empleo

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **a.Posicionamiento Teórico**

La teoría a utilizarse en el plan de tesis es la siguiente; **TEORIA DE LOS 2 FACTORES (HERZBERG)**

Factores Higiénicos.- Condiciones que rodean al individuo cuando trabaja:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización y la administración.
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del Supervisor
- Salarios

- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

Factores Motivacionales.- Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.

La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados cargos higiénicos.

## **b. Marco referencial**

### **CONQuito/ BOLSA METROPOLITANO DE EMPLEO**

- 3.1 Reseña histórica de la empresa
- 3.2 Visión
- 3.3 Misión
- 3.4 Objetivos
- 3.5 Productos o servicios que ofrece la empresa
- 3.6 Estructura organizacional
- 3.7

**c. Marco conceptual**

**CAPITULO I**

**ROTACIÓN DE PERSONAL**

- 1.1. ¿Qué es la rotación de personal?
- 1.2. Causas de la rotación de Personal
- 1.3. Empresas donde existe mayor rotación de personal
  - 1.3.1 Actividad Económica de empresa
  - 1.3.2 Departamentos o áreas donde existe mayor rotación de personal
  - 1.3.3. Qué medidas se pueden tomar para reducir la rotación de personal
  - 1.3.4 Correlación entre empresas (datos estadísticos)
- 1.4. Índices de rotación de personal
- 1.5. Ventajas y desventajas de la rotación de personal
- 1.6. Implementación de métodos para verificar la rotación de personal

**CAPITULO II**

**PRODUCTIVIDAD**

- 2.1. ¿Qué es la productividad?
- 2.2. ¿Cómo se mide la productividad?
- 2.3. Importancia para las organizaciones la productividad
- 2.5. Tipos de productividad
- 2.6. Implementación de métodos para medir la productividad

<i><b>VARIABLE</b></i>	<i><b>INDICADORES</b></i>	<i><b>MEDIDAS</b></i>	<i><b>INTRUMENTOS</b></i>
------------------------	---------------------------	-----------------------	---------------------------

## **5. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- Descriptiva
- Correlacional

## **6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **a. Identificación de variables**

- Las inadecuadas condiciones laborales producen alta rotación de personal e influencia negativa en la productividad.

### **b. Construcción de indicadores y medidas**

- La rotación de personal afecta a la productividad de las empresas que reciben el servicio de BME de CONQuito

<b>INDEPENDIENTE</b>			
Rotación de personal	Índice de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• Bajo</li> <li>• Si/ No</li> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Frecuentemente</li> <li>• ocasionalmente</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Encuestas sobre la Rotación de personal
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Productividad	Índices de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• bajo</li> <li>• Si/ No</li> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Frecuentemente</li> <li>• ocasionalmente</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Encuesta sobre la productividad

- Las inadecuadas condiciones laborales producen rotación de personal dotado por CONQuito



<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima laboral</li> <li>• Remuneración</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Selección de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si/ No</li> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Frecuentemente</li> <li>• ocasionalmente</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Encuesta acerca de estos factores
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Rotación de personal	Índice de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta</li> <li>• Media</li> <li>• Baja</li> </ul>	Encuesta de la Rotación de personal

## 7. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE INVESTIGATIVO

Mixto

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

### *Estudios no experimentales*

Este tipo de estudio nos pertenece netamente al Psicólogo Industrial ya que el investigador se limita a describir, analizar, comparar objetos o situaciones que se prestan a la investigación sin intervenir en la misma, es decir, no se controlan de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone.

## 9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

### 9.1. Población y Muestra

La población de esta investigación va hacer las personas vinculadas laboralmente, en diferentes empresas que precisan del servicio de la BME de CONQuito

#### 9.1.1 Características de la población o muestra

<b>Empresas</b>	<b>Departamento</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>No. Puestos</b>	<b>No. Personas</b>	<b>%</b>
AGILSEG	Seguridad	Seguridad Privada	1	2	6.66
AUXILIOS EMPRESARIALES	Mantenimiento	Servicios complementarios (limpieza y mantenimiento)	1	1	3.33
CASA LIMPIA	Mantenimiento	Servicios complementarios (limpieza y mantenimiento)	3	4	13.33
INLOG	Producción	Operadores logístico	2	4	13.33

ROCLAMESEJ	Colocadora	Colocadora	1	5	16.66
TEN COLOURS BY ONE	Mercadeo	Comercialización	1	2	6.66
TEN COLOURS BY ONE	Mantenimiento	Comercialización	1	12	40
TOTAL			10	30	99.97

### 9.1.2 Diseño de la muestra

Personas vinculadas laboralmente con edades que oscilan desde los 20 hasta los 50 años

### 9.1.3 Tamaño de la muestra

Variaciones previstas de los datos (homogeneidad de la población).

Cargos administrativos y operativos

## **10 MÈTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **10.1 Métodos**

#### **Estudios descriptivos**

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

#### **Estudios correlacionales**

Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; la correlación puede ser positiva o negativa.

#### **Método estadístico.**

Este método nos va a permitir recopilar, elaborar, interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

### **10. 2 Técnicas**

#### **- Técnica de *Cuestionarios escritos***

Nos permitirá recopilar datos con el cual se presentan preguntas que al ser contestadas nos proporcionan información pertinente para nuestra investigación.

- **Técnica de la encuesta**

Nos será de utilidad ya que podemos recolectar información a través de cuestionarios.

### 10.3 Instrumentos

**INDICADOR:** Rotación de Personal

**AÑO:** 2011

**FÓRMULA:** Ingresos - Salidas

E. al inicio + E. Final /2

**FECHA**

**RESULTADO:**

**INDICADOR:** Productividad

**AÑO:** 2011

**FÓRMULA:** Productividad= Salidas / entradas

Cantidad de productos o servicios generados

---

Cantidad de recursos utilizados

**RESULTADO:**

## **11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **FASE I**

Diagnóstico de los factores que producen la rotación de personal

### **FASE I.I**

Departamentos o áreas donde existe mayor rotación de personal en las empresas encuestada

### **FASE II**

Análisis de cómo la rotación de personal influye en la productividad de las empresas

### **FASE III**

Correlación de rotación de personal en empresas de la misma actividad económica

### **FASE IV**

Informe de la investigación

## **12. ANALISIS DE RESULTADOS**

Incluye:

- Procesamiento de la información obtenida.
- Evaluar los resultados.
- Verificar la hipótesis.
- Obtener las conclusiones y recomendaciones.
- Elaborar el informe final

### 13. RESPONSABLES

**Alumno – investigador:** Michelle Cárdenas

**Asesor de Investigación:** Dr. Benjamín Meza

**Instituto de Investigación y Posgrado:** Dr. Nelson Narváez

### 14. RECURSOS

#### 14.1 Recurso Material:

*Material fungible;* resma de papel, bolígrafos, lápices, borrador, tinta correctora, cinta adhesiva, grapadora, perforadora, saca grapas, cuadernos, carpetas, cuestionarios.

#### 14.2 Recursos Económicos:

RECURSOS	VALOR
Computadora	600.00
Impresora	100.00
Teléfono	320.00
Copiadora	100.00
Material fungible	100.00
Pruebas ocupacionales	100.00
Pruebas psicotécnicas	50.00
Movilización	350.00
Alimentación	500.00
Especies valoradas	350.00
<b>Subtotal</b>	<b>2220.00</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>300.00</b>
<b>Total</b>	<b>2520.00</b>

### 14.3 Recurso Tecnológico:

*Equipos electrónicos; computadoras, impresora, copiadora, scanner, teléfonos*

### 15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	PERIODO 2010/2010											
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT
Elaboración de tesis	***	*										
Elaboración de marco teórico			*	*								
∞ FASE I Diagnóstico de los factores que producen la rotación de personal			*	*								
∞ FASE II Análisis de cómo la rotación de personal influye en la productividad de las empresas												



∞ <b>FASE III</b> Análisis de los datos							***	***	***			
∞ <b>FASE IV</b> Informe de la investigación										*	*	*
Comprobación de hipótesis											***	
Conclusiones y recomendaciones											***	
Entrega de la investigación												* * *

## 16. BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I (2002). *Gestión de talento humano. Primera Edición*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernandez-Sampieri, Roberto; Fernández- Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1998). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial McGraw-Hill.

## **B INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La mano de obra de cada hombre y mujer es el valor agregado de las organizaciones, por ende se le puede considerar como fuente vital para el desarrollo de estas y si las personas se desvinculan de sus puestos de trabajo por cualquiera que sea la causa (desmotivación, baja salarial, pésimo clima laboral, entre otros), generaran una fuerte rotación de personal y traerá como consecuencia baja productividad.

En épocas antiguas veían al Ser Humano como una máquina que solo servía para generar “riquezas”, con el paso del tiempo se ha despojado esta idea errónea de algunos empresarios tomando en consideración la voz y el voto de su gente trabajadora.

La relación que tiene entre la rotación de personal y la productividad se debe a que si no son manejados correctamente pueden llevar a la quiebra a una organización, debido a que si no tienen personal altamente capacitado no podrá relacionarse con su trabajo y peor aún no cumpliría con la eficiencia que requiere la empresa para mejorar su producción

### **FORMULACION**

En este plan de investigación, se trató de establecer cómo afecta la tasa de rotación de personal a la productividad de las empresas que precisan del servicio de la BME de CONQuito, y la repercusión que tiene este factor en el logro de los objetivos de las mismas.

Se trató de demostrar la importancia del control de los recursos humanos tanto por los Asesores de empleo como las empresas usuarias y se comprobó que los factores preponderantes de la rotación de personal son la remuneración inadecuada y un mal proceso de selección de personal tanto por la bolsa de empleo como por las organizaciones, con estas estadísticas me permitieron, mejorar una parte de la labor cotidiana del proyecto de la BME, dado que se incluyó la toma de pruebas psicológicas de todos los candidatos pre-seleccionados, y se profundizo las entrevistas de personal.

Al final de esta investigación se concluyó que la productividad de cada organización depende de la mano de obra de talentos humanos competentes, que llegan a cumplir con cabalidad sus funciones diarias, pero si las compañías no manejan un adecuado clima laboral, no se basan en una remuneración acorde al mercado laboral estos, desertan de sus organizaciones.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivos General:**

Identificar las causas que producen la rotación de personal y como esta afecta a la productividad de las empresas que precisan del servicio de la BME de CONQuito

### **Objetivo Específicos**

- Conocer las causas de rotación de personal existente en diferentes empresas.
- Identificar los factores que influyen en la inestabilidad laboral.
- Valorar cuales son las ventajas y desventajas que trae consigo la rotación de personal

## **HIPOTESIS**

- Las inadecuadas condiciones laborales producen alta rotación de personal e influencia negativa en la productividad.

## **JUSTIFICACION E IMPORTANCIA**

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a duda de la motivación que constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay

que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a las mismas, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores en base a los resultados de la organización. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **AGENCIA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO CONQUITO**

- **Reseña histórica de la empresa**

Es una Agencia autónoma, autosustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano con propuestas de políticas públicas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible promoviendo la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial.

#### **Origen**

CONQuito nace en el Municipio del Distrito Metropolitano y se constituyó legalmente el 27 de octubre de 2003 por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad, con Acuerdo Ministerial N° 03528. Fue creada para el cumplimiento del eje económico del Plan Equinoccio 21, cuya visión es "Quito como un territorio emprendedor, sustentable, nodo tecnológico y de servicios que potencia sus capacidades productivas, genera empleo y distribuye la riqueza con equidad en un entorno de seguridad jurídica".

Nace de la visión estratégica del Distrito Metropolitano de Quito como una capital productiva y competitiva, establecida en los planes de gobierno del Municipio de la ciudad: Plan Equinoccio Siglo 21 (al 2025) y Plan Bicentenario (2005-2009).

Los esfuerzos de la Agencia están fundamentalmente orientados hacia la Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito (1'085.816 personas), empresas radicadas en Quito (especialmente MiPYMES), cesantes (72.750 personas) y el tejido empresarial y organizativo, lo que corresponde a una cobertura territorial de 422.802 hectáreas.

- **Visión**

Ser el organismo que por medio de una gestión eficiente, lidere el campo de la promoción económico – social del DMQ, para que éste fortalezca aún más y de manera sostenible, su vocación histórica de entorno productivo favorable al desarrollo empresarial, al fomento del empleo y de oportunidades dignas.

- **Misión**

CONQuito es una Corporación autónoma público – privada, auto sustentable, que incide en la gobernabilidad del Distrito Metropolitano de Quito con propuestas de políticas públicas descentralizadas. Impulsa el desarrollo económico local sostenible, promueve la generación de riqueza y empleo, la innovación tecnológica en armonía con el medio ambiente y la infraestructura adecuada para la operación de las industrias; favorece los procesos de formación de capital humano y financiero, los flujos comerciales regionales e internacionales y el fortalecimiento empresarial.

- **Objetivos**

***Objetivo General***

Promover el desarrollo socioeconómico del Distrito Metropolitano de Quito y su área de influencia, mediante la concertación de los actores públicos privados locales, para incrementar el nivel y calidad del empleo, promover la producción local, la innovación tecnológica, la capacitación y formación de la población económicamente activa y el financiamiento productivo.

***Objetivos Específicos***

- Generar oportunidades para los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito
- Capacitar a la población económicamente activa para su adecuada inserción laboral e impulsar el autoempleo.
- el emprendimiento en el Distrito Metropolitano de Quito con acceso al crédito para la creación y el fortalecimiento de sus MiPYMES

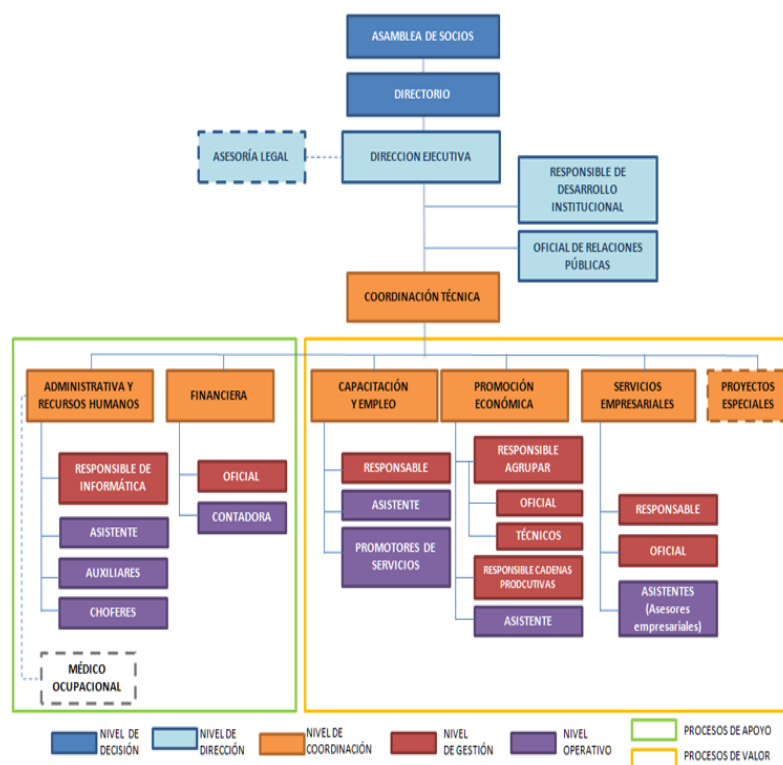
- Impulsar la internacionalización y competitividad de las MiPYMES individuales, familiares y asociativas.

- **Productos o servicios que ofrece la empresa**

*Servicios de la Agencia Municipal de Desarrollo Económico CONQuito*

- *Capacitación*
- Bolsa Metropolitana de Empleo
- Servicios de Desarrollo Empresarial
- Agricultura Urbana Participativa:
- Apoyo al Financiamiento

### Estructura organizacional



## MARCO TEORICO

### FUNDAMENTACION TEORICA

#### **La Teoría de la Motivación-Higiene**

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores establece que los elementos que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen la satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo.

Formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

#### ➤ **Factores higiénicos**

Es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Esto viene siendo una variable que esta fuera del control de los empleados.

Algunos de los principales factores higiénicos vienen siendo: *el salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.,*

Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que los trabajadores se desempeñen mejor y de forma más eficiente, se puede premiar e incentivar salarialmente, es decir, se incentiva a la persona a llevar a cabo un cambio en el trabajo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.



Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

### ➤ Factores motivacionales

Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña.

Los factores motivacionales involucran sentimientos relacionados con el *crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo*. Las tareas y cargos deben ser diseñadas para atender a los principios de eficiencia y de beneficio económico; sin embargo, deben atender también a las necesidades motivacionales de los trabajadores, creando oportunidades de desarrollo intrínseco, fomentando la creatividad y el crecimiento integro.

Por otro lado, una organización que no vela por las necesidades del empleado, conduce al individuo a perder su motivación, lo que finalmente causa el desinterés ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

### ➤ Factores de satisfacción y Factores de insatisfacción

Herzberg afirma que:

La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

### **POSICIONAMIENTO PERSONAL**

Si bien es cierto en la mayoría de las Organizaciones contratan un nuevo personal para “cubrir un vacante abierta”, pero detrás de esa vacante se encuentra un sin número de interrogantes, tales como; Estuvo satisfecha con su trabajo? Se le pagaba de acuerdo al mercado laboral? Tenía buenas relaciones con sus compañeros? Tuvo la oportunidad de crecer profesionalmente?, entre otras.

Lo que nos queda por decir es que los seres humanos necesitan estímulos intrínsecos e extrínsecos para sentirse a gusto con su trabajo, y en las manos de los departamentos del Talento Humano, está el buscar mecanismos para lograr la no desvinculación extrema de sus trabajadores, dentro de estos mecanismos podríamos indicar el aumento de salario, mejorar el clima laboral, eliminar los chismes de pasillo, fomentar una cultura organizacional basada en hechos y sobretodo incentivar al trabajador para que haga las cosas con pasión y no por obligación.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **CAPITULO I**

#### **ROTACIÓN DE PERSONAL**

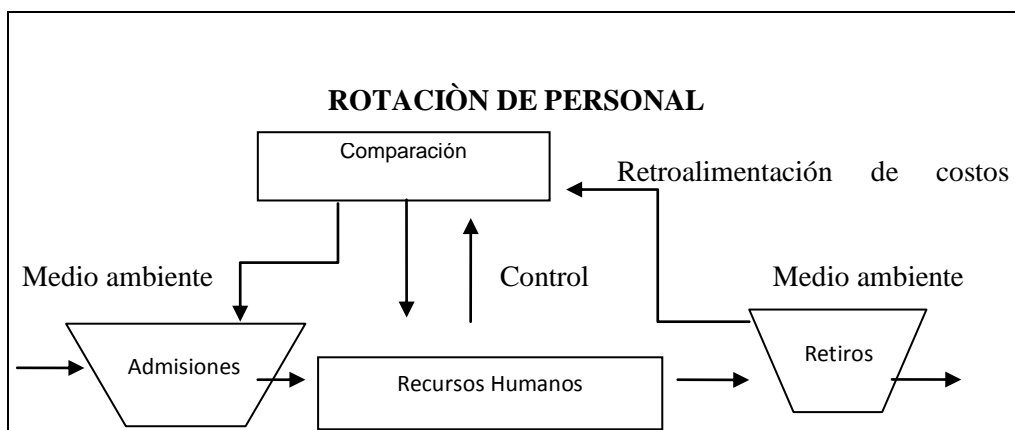
##### **1.1 ¿Qué es la rotación de personal?**

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de realizar comparaciones, para elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización “importa” recursos y energía del ambiente (materias primas, equipos, maquinas, tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc.), los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización “exporta” al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación (productos acabados o servicios, materiales usados, desechos, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, informaciones, personal, contaminación, etc.). Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

En la actualidad, uno de los problemas que ejecutan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir los retiros de personal deben ser compensados con

nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados. Sin embargo, a veces la rotación escapa de control de la organización, cuando el volumen de retiros de los empleadores aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal. (*Idalberto Chiavenato, 1999*)



Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a remplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando se presentan independientes de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquéllos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes. (*Idalberto Chiavenato, 1999*)

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

Una alta tasa de rotación en una organización da como resultado costos más altos de reclutamiento, selección y entrenamiento, al igual se puede decir que una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una empresa cuando personal con conocimiento salen y estos deben de ser remplazados tomando en cuenta el alto nivel de responsabilidad que conlleva esta, al igual podemos también ver el lado positivo de la rotación al verlos desde el punto de vista de que el empleado marginal o sub-marginal dejar la organización esto crea oportunidad para que sean remplazados por gente capacitadas, responsables y con alto grado de rendimiento lo que mejoraría la organización dándole a esta la oportunidad que escuchar ideas frescas.( Stephe Robbins, 1998)

La rotación de personal involucra costos primarios y secundarios; los costos primarios las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante. La rotación de personal causa daños a la empresa, a la economía y al empleado como individuo o en relación con su familia. (<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mdorhasoc.htm>)

## **1.2 Causas de la rotación de personal**

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en menor o mayor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre *los fenómenos internos* pueden mencionarse:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios sociales
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.

- Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.  
Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización. (*Idalberto Chiavenato, 1999*)

La rotación de personal se genera con base en renuncias, despidos, fallecimientos, ascensos y traslados, incapacidades médicas permanentes, términos de contrato por obra o por tiempo determinados y desaparición de puestos o plazas. (Alfredo Guth Aguirre, 1994)

### **1.3 Qué medidas se pueden tomar para reducir la rotación de personal**

- Al momento que se decide contratar personal para cubrir un puesto determinado, lo primero que se tiene que hacer es revisar a fondo el análisis de puesto correspondiente, ya que en él se encuentran descritas de manera específica todas las funciones y responsabilidades que el cargo requiere, para con ello al momento de reclutar, ya se tenga una visión exacta de lo que esperamos en los candidatos a ocupar la vacante. Ahora bien, si no se cuenta con el análisis de puesto, es de suma importancia que la organización se encargue inmediatamente de realizarlos o en su defecto, de contratar a especialistas que puedan hacerlo, ya que simplemente al no contar con él, se expone al riesgo por completo, todo el proceso de selección.
- Se tiene que realizar un reclutamiento, cuidando en todo momento una serie de detalles que a primera vista parecieran no muy importantes, pero que a la larga se vuelven contraproducentes, con esto nos referimos a que

tenemos que fijarnos en algunos datos personales del reclutado, en específico los relacionados con la edad, escolaridad y estado civil. Esto es porque se ha comprobado en la mayoría de los casos que la gente casada es más responsable y constante en su trabajo que la soltera, o que la gente con mayor escolaridad y edad son más experimentadas que los menores, o por el contrario, que los solteros disponen de más tiempo que los casados y así sucesivamente.

- Llevar a cabo de conformidad con el procedimiento que señala la teoría, todo el proceso de selección de personal, procurando no omitir un solo paso, a efecto de coadyuvar en lo posible para mantener la estabilidad del personal dentro de la organización. Muchas veces lo que se hace es simplificar el proceso para ahorrar tiempo y cubrir la vacante lo más pronto posible, sin embargo, esto se ve reflejado posteriormente en el incremento del índice de rotación, pero sobre todo en la excesiva pérdida de dinero por parte de la empresa.
- Recordar siempre evitar el famoso “palancazo”, debido a que el proceso que se sigue con esas personas es el mismo que cualquier otra, la única diferencia es que, independientemente de los resultados que arroje el proceso hecho en ellos, se contratan. En este caso se tienen que tomar en cuenta 2 cosas: la primera es que no se le da la debida importancia al proceso de selección, y la segunda, es que estamos empleando tiempo, dinero y esfuerzo de manera equivocada.
- Invertir en medios para tener un mejor proceso de selección, esto es, las organizaciones tienen que estar actualizadas constantemente en sus baterías de pruebas psicométricas y de conocimientos, con la finalidad de contar con los instrumentos necesarios que le den un diagnóstico correcto y veraz de lo que piensa y sabe el reclutado.
- Como área de selección tenemos que dar la oportunidad a las personas que tengan esa capacidad para trabajar, que cubran con los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto, evitando por completo las preferencias a determinada gente.

- Proporcionar al personal de nuevo ingreso información precisa sobre el cargo a desempeñar, así como de la organización en la que a partir de ser seleccionado prestará sus servicios, todo esto mediante un programa de Inducción con el cual se sientan realmente comprometidos con la empresa, es decir, que se “pongan la camiseta”, que conozcan sus derechos y obligaciones y que puedan incorporarse de manera rápida a su trabajo y al ambiente de la entidad.
- El adiestramiento y la capacitación ofrece al empleado la oportunidad de autosuperarse. A medida que un empleado aumenta su valor personal e intelectual, también lo hace para la compañía donde trabaja. Se debe recordar que el individuo que puede hacer su trabajo eficazmente, se siente seguro de sí mismo y de su puesto, siendo esto parte de la esencia de la satisfacción laboral. Es importante que si se va a otorgar adiestramiento y capacitación, se cumpla al pie de la letra con los programas establecidos, pero sobre todo que se de seguimiento a estos para que los reciba todo el personal.
- Se sugiere realizar encuestas de satisfacción para conocer si las políticas y prácticas organizacionales, promociones y seguridad en el puesto, propician satisfacción en el trabajo. También nos muestran la relación existente entre los empleados. En síntesis, proporcionan información sobre la forma de sentir de los empleados respecto a su puesto y sobre la empresa. Es conveniente mencionar que estas encuestas deben practicarse siempre y cuando se esté dispuesto a hacer los cambios pertinentes que exijan los resultados de la misma, recordando que la información arrojada es siempre en beneficio del personal y la entidad.
- Llevar a cabo la medición del desempeño, ya que el propósito de dicha valoración permite que los empleados conozcan su posición con respecto a los objetivos y expectativas de la organización. Esta retroalimentación facilitará al empleado elevar su desempeño. Si se realiza una medición del desempeño se podrán tomar decisiones respecto al futuro, mejoramiento y bienestar de los empleados, teniendo estos últimos a su vez una



oportunidad de desarrollo, sabiendo que sí se les toma en cuenta pero sobre todo, que pueden lograr crecer con base en su esfuerzo.

- Por último, mejorar definitivamente en las condiciones de trabajo que se le proporciona al personal, es decir, se le debe dar: toda la herramienta de trabajo, seguridad, confianza, y decisión necesaria para que éste pueda desempeñar de manera eficiente y óptima todas sus funciones dentro de la empresa, así como también, el obtener un salario justo e íntegro para mantener la motivación siempre y en todo momento, ya que mientras sigan existiendo trabajos con salarios denigrantes, el incremento en la insatisfacción laboral y rotación estará presente.

#### **1.4 Índices de rotación de personal**

El índice de rotación de personal puede obtenerse tanto para todo el personal de la compañía como por puesto, por departamento, por tipo de baja (renuncia, rescisión, licencia) etc. (Alfredo Guth Aguirre, 1994)

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

La rotación laboral se expresa conforme a dos índices para separaciones y para ingresos. El U.S. Bureau of labors estadistics usa el método siguiente para calcular la tasa de separación:

$$\begin{aligned} \text{Índice de rotación} \\ (\text{o porcentaje de separación}) &= \frac{\text{No total de bajas}}{\text{No total de empleados en nómina}} \times 100 \end{aligned}$$

El otro método más usado es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Índice de} \\ \text{rotación} &= \frac{\text{No. total de bajas}}{\text{Promedio de empleados en nómina}} - \frac{\text{No. inevitable de bajas}}{(\text{muertes, reducciones de personal, etc.})} \times 100 \end{aligned}$$

### **Ejemplo índice de rotación:**

Si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20. En 1 año. (Recordar la importancia del tiempo)

El índice de rotación es:

$$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\% \text{ anual.}$$

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja.

Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20.

$$(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\% \text{ Implica que la empresa decreció personal en 48\% y la rotación es muy alta.}$$

## **1.5 Ventajas y desventajas de la rotación de personal**

### **Ventajas**

- Permite que cada Personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.

- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

### ***Desventajas***

- El costo que representa por reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento hacia los nuevos empleados es elevado.
- Escasa eficiencia durante su periodo de adaptación.
- Costo de errores y desperdicios por el periodo de iniciación y de entrenamiento.

- Disminución en la producción y productividad del trabajo, lo cual puede estar originado por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente, de ahí que disminuyan los niveles de producción.
- Incremento del índice de ausentismo del centro debido a que las personas que desean marcharse de la empresa comienzan a faltar. Esto puede estar dado por dos causas, una de ellas es por estar realizando trámites en busca de otro empleo o simplemente por no sentirse a gusto en la empresa.
- Se incrementa la impuntualidad debido a que el trabajador no se siente comprometido con la empresa.
- Disminuye la calidad lo cual puede estar originado porque las personas que están próximas a marcharse no prestan la debida atención a su trabajo o porque los nuevos trabajadores no conocen lo suficiente el proceso de producción y se incrementan las producciones defectuosas.
- Disminuye el aprovechamiento de la jornada laboral pues al no estar comprometidos dichos trabajadores con el centro no utilizan al máximo la jornada de trabajo, pues solo esperan el momento justo para marcharse sin darle importancia a los resultados productivos de la empresa.
- Incremento de los accidentes de trabajo. Debido a que los trabajadores nuevos aún no poseen la habilidad necesaria para aceptar el puesto de trabajo, puede aumentar el número de accidentes influenciado por la entrada de nuevos trabajadores que desconocen el proceso productivo.

- Se divulga una mala imagen de la empresa. Los trabajadores que se marchan insatisfechos y con malas relaciones con la empresa, comienzan a manifestar afecciones negativas que genera una mala imagen, lo que afecta la contratación de nuevos empleados.
  
- Incremento de los costos por reclutamiento y selección. Se incrementan los costos por reclutamiento pues hay que divulgar las plazas para que opten por ellas el número de candidatos suficientes que permita seleccionar al mejor; y como las personas permanecen poco tiempo en el puesto de trabajo los costos por reclutamiento se multiplican considerablemente, aumentan los costos por procesamiento de solicitudes de los empleados y los costos en selección por concepto de entrevistas y salarios pagados al personal de selección, así como los costos de capacitación que también se multiplican.
  
- Uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben el negocio las personas que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto si usted despide a un trabajador como si él decide irse, la empresa siempre pierde.
  
- La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

### **1.6 Implementación de métodos y técnicas para verificar la rotación de personal**

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

## **Encuestas**

Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

## **CAPITULO II**

### **PRODUCTIVIDAD**

#### **2.1 ¿Qué es la productividad?**

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

Una organización es productiva si logra sus metas y si lo hace transfiriendo los insumos a la producción al menor costo. Como tal, la productividad implica el entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia.

Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr esas metas en forma eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia podrían estar el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por dólares de ventas y la producción por hora laboral. (Stephe Robbins, 1998)

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- Productividad = Salida/ Entradas
- Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
- Salidas: Productos.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida más rápido que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada.

## 2.2 ¿Cómo se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc. ([www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml))

En las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es:

Productividad:

- Número de unidades producidas
- Insumos empleados

Este modelo se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo, muchas empresas moderas manufacturan una gran variedad de productos. Estas últimas son heterogéneas tanto en valor como en volumen de producción a su complejidad tecnológica puede



presentar grandes diferencias. En estas empresas la productividad global se mide basándose en un número definido de " centros de utilidades " que representan en forma adecuada la actividad real de la empresa.

La fórmula se convierte entonces en:

Productividad:

- Producción a + prod.b + prod. N...
- Insumos empleados

Finalmente, otras empresas miden su productividad en función del valor comercial de los productos.

Productividad:

- Ventas netas de la empresa
- Salarios pagados

Todas estas medidas son cuantitativas y no se considera en ellas el aspecto cualitativo de la producción (un producto debería ser bien hecho la primera vez y responder a las necesidades de la clientela). Todo costo adicional (reinicios, refabricación, reemplazo reparación después de la venta) debería ser incluido en la medida de la productividad. Un producto también puede tener consecuencias benéficas o negativas en los demás productos de la empresa. En efecto si un producto satisface al cliente, éste se verá inclinado a comprar otros productos de la misma marca; si el cliente ha quedado insatisfecho con un producto se verá inclinado a no volver a comprar otros productos de la misma marca.

El costo relacionado con la imagen de la empresa y la calidad debería estar incluido en la medida de la productividad

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el

INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P)

como punto de comparación:

$P = \text{Cantidad de servicio o producto generado} / \text{Cantidad de recursos utilizados}$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

Elementos importantes a considerar para aumentar la productividad de la empresa son el capital humano como la inversión realizada por la organización para capacitar y formar a sus miembros y el instructor de la población trabajadora que son los conocimientos y habilidades que guardan relación directa con los resultados del trabajo.

### **2.3 Importancia para las organizaciones la productividad**

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos y el estudio de tiempos.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano de obra de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos y estudio de tiempos

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos y estudio de tiempos son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos y estudios de tiempos.

El único camino para que un negocio o empresa pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o utilidades) es aumentando su nivel de productividad. Por incremento en el nivel de la productividad se entiende el aumento en la producción por hora de trabajo. Desde hace bastante tiempo la más alta productividad se había concentrado en Estados Unidos, sin embargo en el último tiempo ha sido superada por los niveles de productividad de Japón, Corea, Alemania entre los más importantes. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos (a veces denominado medición del trabajo) y un sistema de pagos de salarios. Por ejemplo, del costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura de productos de metal, 12 % es para la mano de obra directa, 45 % para costo directo de material y 43 % para gastos generales. Se debe entender que todos los aspectos de un negocio o industria (ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración) son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. Con bastante frecuencia, solo se considera la función de producción cuando se aplican métodos, normas o estándares y sistemas de pago de salarios. Importante como es la función de producción, se debe recordar que otros aspectos de la empresa también contribuyen sustancialmente al costo de operación y son áreas igualmente válidas para la aplicación de técnicas de mejoramiento de costos. En el campo de las ventas por ejemplo, los métodos modernos de obtención de información lograrán introducir ahorros significativos, las cuotas de productos para territorios específicos proporcionarán una base o estándar que el vendedor procurará sobrepasar, y el pago de sueldos adecuados siempre ocasionará una realización por encima de la norma. En la actualidad la mayoría de las empresas en el mundo buscan operar más efectivamente en un mundo crecientemente competitivo. Las empresas dirigen sus esfuerzos a la reducción de costos a través del perfeccionamiento de la productividad.

Si un país o región se orienta más a la industria de servicios, igualmente deben utilizarse en el sector las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y pago de salarios. Siempre que personas, materiales e instalaciones interaccionan para obtener un determinado objetivo, puede mejorarse la productividad mediante una aplicación inteligente de métodos, estudio de salarios y pago de salarios. En una industria la sección de producción puede ser considerada como el corazón de la misma, y si la actividad de esta sección se interrumpiese, toda la empresa dejaría de ser productiva.

### **a. Tipos de productividad**

Se puede manejar tres tipos de productividad

- Productividad de la mano de obra: Se refiere a la cantidad de bienes y servicios producidos por cada trabajador en un periodo determinado, generalmente una hora
- Productividad del capital: Es la cantidad de bienes o servicios producidos por cada unidad de insumo de capital de físico (maquinaria, equipo e instalaciones) en un periodo generalmente de un año.
- Productividad total de los factores: Es igual que la productividad de la mano de obra más la productividad del capital, multiplicadas ambas por un coeficiente técnico que representa la participación de cada factor en el producto total

### **b. Implementación de métodos para medir la productividad**

Con el fin de medir el progreso de la productividad, generalmente se emplea el INDICE DE PRODUCTIVIDAD (P) como punto de comparación:  
$$P = 100 * (\text{Productividad Observada}) / (\text{Estándar de Productividad})$$

La productividad observada es la productividad medida durante un periodo definido (día, semana, Mes, año) en un sistema conocido (taller, empresa, sector económico, departamento, mano de obra, energía, país) El estándar de productividad es la productividad base o anterior que sirve de referencia.

Con lo anterior vemos que podemos obtener diferentes medidas de productividad, evaluar diferentes sistemas, departamentos, empresas, recursos como materias primas, energía, entre otros.

Pero lo más importante es ir definiendo la tendencia por medio del uso de índices de productividad a través del tiempo en nuestras empresas, realizar

las correcciones necesarias con el fin de aumentar la eficiencia y ser más rentables.

### **Encuestas**

Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

### **2.6 Como afecta la rotación de personal en la productividad de las empresas**

- Pérdida de la producción causad por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior , por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado; y
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.
- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de

producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo da ambientación y de entrenamiento ;  
y

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que Intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos. (*Idalberto Chiavenato, 1999*)

## MARCO METODOLOGICO

### MATRIZ DE VARIABLES

#### **Variable Independiente**

Rotación de personal

#### **Variables Dependientes**

Productividad

### **CONSTRUCCION DE INDICADORES Y MEDIDAS**

<i><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></i>	<i><b>INDICADORES</b></i>	<i><b>MEDIDAS</b></i>	<i><b>INTRUMENTOS</b></i>
Rotación de personal	Índice de rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto</li><li>• Medio</li><li>• Bajo</li> <li>• Si/ No</li><li>• Excelente</li><li>• Bueno</li><li>• Regular</li><li>• Frecuentemente</li><li>• ocasionalmente</li><li>• Nunca</li></ul>	Encuestas sobre la Rotación de personal

<b><i>VARIABLE DEPENDIENTE</i></b>	<b><i>INDICADORES</i></b>	<b><i>MEDIDAS</i></b>	<b><i>INSTRUMENTO</i></b>
Productividad	Índices de productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto</li> <li>• Medio</li> <li>• bajo</li> <li>• Si/ No</li> <li>• Excelente</li> <li>• Bueno</li> <li>• Regular</li> <li>• Frecuentem ente</li> <li>• ocasionalme nte</li> <li>• Nunca</li> </ul>	Encuesta sobre la productividad

## **DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACION**

### ***Estudios no experimentales***

Este tipo de estudio nos pertenece netamente al Psicólogo Industrial ya que el investigador se limita a describir, analizar, comparar objetos o situaciones que se prestan a la investigación sin intervenir en la misma, es decir, no se controlan de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que esta se expone.

### **Enfoque Mixto**

La investigación se realizará en base a un enfoque mixto, ya que se medirán y también se interpretaran las variables.

## **POBLACIÓN Y GRUPO DE ESTUDIO**

### **CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN O MUESTRA**



La población de esta investigación va hacer las personas vinculadas laboralmente, en diferentes empresas que precisan del servicio de la BME de CONQuito

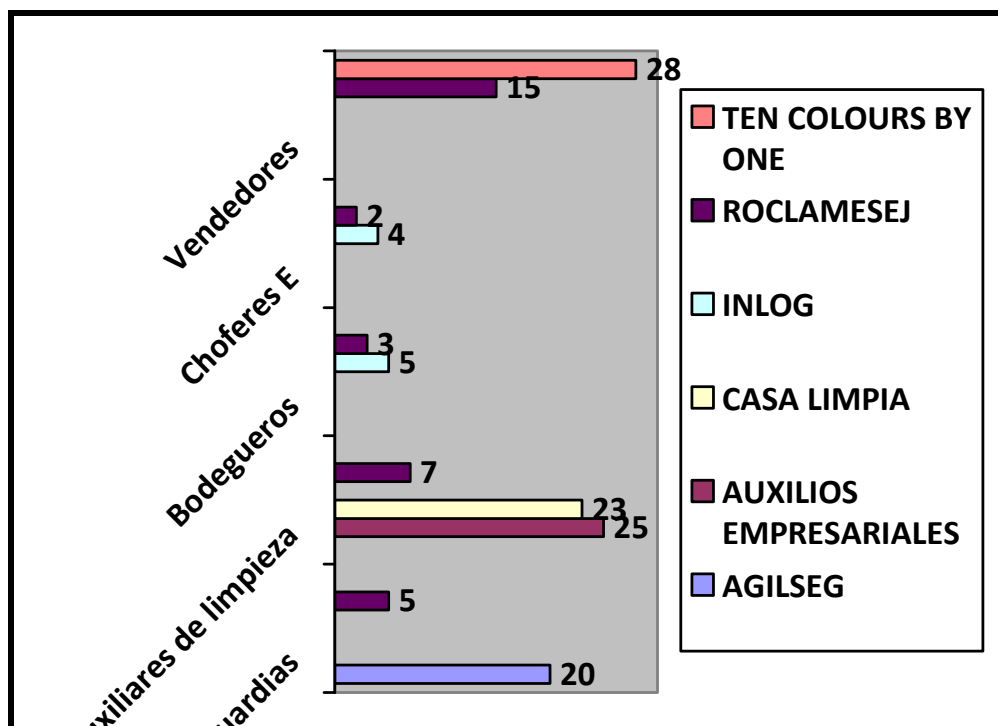
### DISEÑO DE LA MUESTRA

Personas vinculadas laboralmente con edades que oscilan desde los 20 hasta los 50 años

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

Variaciones previstas de los datos (homogeneidad de la población).

Cargos administrativos y operativos



## **TECNICAS**

### **- Técnica de *Cuestionarios escritos***

Nos permitirá recopilar datos con el cual se presentan preguntas que al ser contestadas nos proporcionan información pertinente para nuestra investigación.

### **- Técnica de la encuesta**

Nos será de utilidad ya que podemos recolectar información a través de cuestionarios.

## **ANALISIS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

## **INSTRUMENTOS DE MEDICION**

- Índice de rotación de personal
- Índice de Productividad
- Encuestas sobre rotación de personal
- Encuesta sobre productividad

## **RECOLECCION DE DATOS**

Los datos obtenidos en el presente trabajo de investigación corresponden a una muestra significativa de cada grupo, ya sea para selección de personal o evaluación al desempeño por competencias.

## **METODOS**

### **Estudios descriptivos**

Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

### **Estudios correlacionales**

Este tipo de estudio tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables.

La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas; la correlación puede ser positiva o negativa.

### **Método estadístico.**

Este método nos va a permitir recopilar, elaborar, interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

### **∞ FASE I**

#### **DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES QUE PRODUCEN LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

##### **1. Objetivo planteado:**

- Desarrollar una aplicación didáctica para evaluar de manera rápida y precisa la causa o causas que producen la rotación de personal en las empresas a ser evaluadas.

##### **2. Utilización de la encuesta telefónica**

Fue de utilidad este tipo de encuestas ya que la obtención de la información se realizó mediante una conversación telefónica, y esto me permitió facilitar el trabajo de Investigación, por lo tanto en las demás Fases, se utilizara el mismo procedimiento.

##### **3. Elaboración de las encuestas**

La formulación de preguntas abiertas, permitió que el encuestado exprese libremente su opinión, por lo tanto se dividió la encuesta en preguntas de respuestas múltiples, dicotómicas y a escala donde resultaron ser más eficaces al momento de la contestación.

A continuación encontramos los tipos de respuestas planteadas en la encuesta:

<b>Preguntas de opción múltiple</b>	<b>Preguntas con respuestas a escala y dicotómicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Clima laboral</li><li>• Remuneración</li><li>• Capacitación</li><li>• Selección de personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li><li>• Excelente</li><li>• Bueno</li><li>• Regular</li><li>• Frecuentemente</li><li>• ocasionalmente</li><li>• Nunca</li></ul>

#### 4. Encuesta aplicada

##### **ENCUESTA CONDICIONES LABORALES**

Nombre:

Cargo:

Empresa:

A continuación, se le formulara algunas preguntas en base a los siguientes factores que posee su empresa como lo son; Clima laboral, Remuneración, Selección de personal e Inducción, por favor a cada pregunta conteste según lo creyere conveniente.

**1. Usted; ¿Cómo califica el clima laboral de su institución?**

Totalmente adecuada

Adecuada

Inadecuada

**2. Considera que la remuneración percibida por parte de los trabajadores vinculados laboralmente por parte de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito, ¿es competitiva dentro del mercado laboral?**

Totalmente de acuerdo

Medianamente de acuerdo

Totalmente en desacuerdo

**3. ¿La preselección de personal otorgada por CONQuito hacia los empresarios cumple con sus expectativas?**

Excelente

Bueno

Regular

**4. ¿Percibe que las personas enviadas por la BME a su institución, se encuentran debidamente motivadas para trabajar en el cargo a ocupar?**

Nunca

A veces

Siempre

- **Usted como parte del Dpto. RRHH; Cuales cree que son los causales o factores preponderantes para que existe rotación de personal en las organizaciones, de las siguientes opciones escoja una:**

Clima laboral

Remuneración

Capacitación

Selección de personal

- **¿La empresa contratante como la suya, realiza inducción al personal de nuevo ingreso?**

Si

En ocasiones

No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 5. Empresas encuestadas

Las empresas presentadas a continuación son las cuales se trabajara a lo largo de este Plan de investigación.

<b>Empresa</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>Persona</b>	<b>Cargo</b>
AUXILIOS EMPRESARIALES	Servicios complementarios	Luis Quinatoa	Analista de RRHH
AGILSEG	Seguridad privada	Jessica Solís	Asistente de RRHH
CASA LIMPIA	Servicios complementarios	Eduardo Andrango	Analista de RRHH
GRUPO DIFARE	Manufactura, comercialización y mercadeo de productos medicinales	Wendy Álava	Asistente de RRHH
INLOG	Logística	Jessica Solís	Coordinador de RRHH



ROCLAMESEJ	Consultora	Janet Zapata	Jefe de RRHH
------------	------------	--------------	--------------

## 6. Factores a medir en la encuesta

Se ha fijado cuatro factores fundamentales para la realización de esta encuesta en concreto, las cuales se presenta a continuación:

- Clima laboral
- Remuneración
- Selección de personal
- Inducción

Estos agentes, se están considerando como *factores preponderantes* para que exista la rotación de personal en cada una de las empresas con las cuales se trabaja en este plan de investigación.

## 7. Aplicación de la encuesta

Como se indicó con anterioridad, se ha utilizado una encuesta telefónica ya que nos brinda facilidad, para llegar a la población medida.

Por condiciones de tiempo y premura, se aplicó esta encuesta sobre las “condiciones laborales” en tres días, con lo cual se elaboró un cronograma de llamadas telefónicas, que se presenta a continuación:

✓ = Empresa encuesta

Empresa	Día / Fecha	Horario establecido	Horario de predisposición	Observaciones
AUXILIOS	Jueves,			✓

EMPRESARIALES	20 de Enero de 2011	09:00	-----	
AGILSEG	Lunes, 24 de Enero de 2011	10:00	11:00	✓
CASA LIMPIA	Jueves, 20 de Enero de 2011	09:30	10:00	✓
GRUPO DIFARE	Viernes, 21 de Enero de 2011	12:00	13:00	✓
INLOG	Viernes, 21 de Enero de 2011	15:00	15:30	✓
ROCLAMESEJ	Jueves, 20 de Enero de 2011	10:00	-----	✓

## 8. Calificación de la encuesta

La medición de cualquier parámetro se debe tomar muy en cuenta ya que; nos permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, además discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado y permite analizar y explicar cómo han sucedido los hechos. Sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los factores que pueden estar afectados a una organización en relación a su personal.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones.

La ponderación de los resultados obtenidos a través de esta encuesta van hacer con la utilización de cuadros estadísticos

## 9. Tabulación de los datos

La preguntas que se encuentran a continuación, son las que se formularon a las empresas, que trabajan directamente con la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito, cada una de ellas tienen su priorización y vamos a conocer cuáles son los causales para que exista la desvinculación laboral.

### Cuadro de porcentajes:

Cada porcentaje surgió de una regla de tres, como se presenta en el siguiente ejercicio:

$$\begin{array}{l} 6 \longleftarrow 100\% \\ 6 \nearrow ? = (100\%) \end{array}$$

En las siguientes fases de este Plan de investigación, también se adoptará este tipo de calificaciones.

PORCENTAJES
6= 100%
5= 83.33%
4= 66.67%
3= 50%
2= 33.33%
1= 16.67%

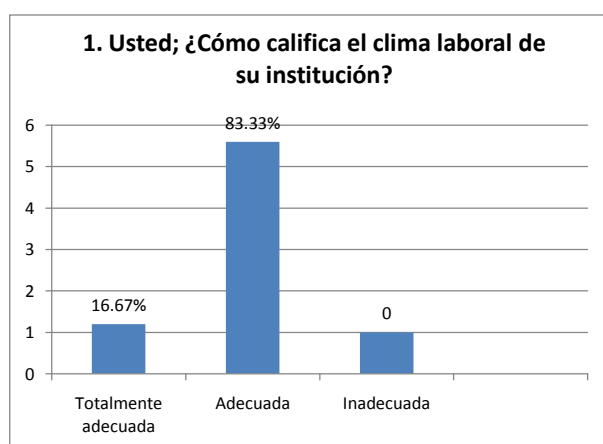
## 9. Tabulaciones

TABLA 1: CLIMA LABORAL

<i>1. Usted; ¿Cómo califica el clima laboral de su institución?</i>			
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>		
	<i>Totalmente adecuada</i>	<i>Adecuada</i>	<i>Inadecuada</i>
<i>AGILSEG</i>		<i>x</i>	
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>		<i>x</i>	
<i>CASA LIMPLIA</i>		<i>x</i>	

<i>GRUPO DIFARE</i>	<i>X</i>		
<i>INLOG</i>		<i>x</i>	
<i>ROCLAMESEJ</i>		<i>x</i>	
<b><i>Resultados</i></b>	<b><i>1= 16.67%</i></b>	<b><i>5= 83.33%</i></b>	<b><i>0= 0%</i></b>

GRAFICA 1: RESULTADO FINAL SOBRE CLIMA LABORAL



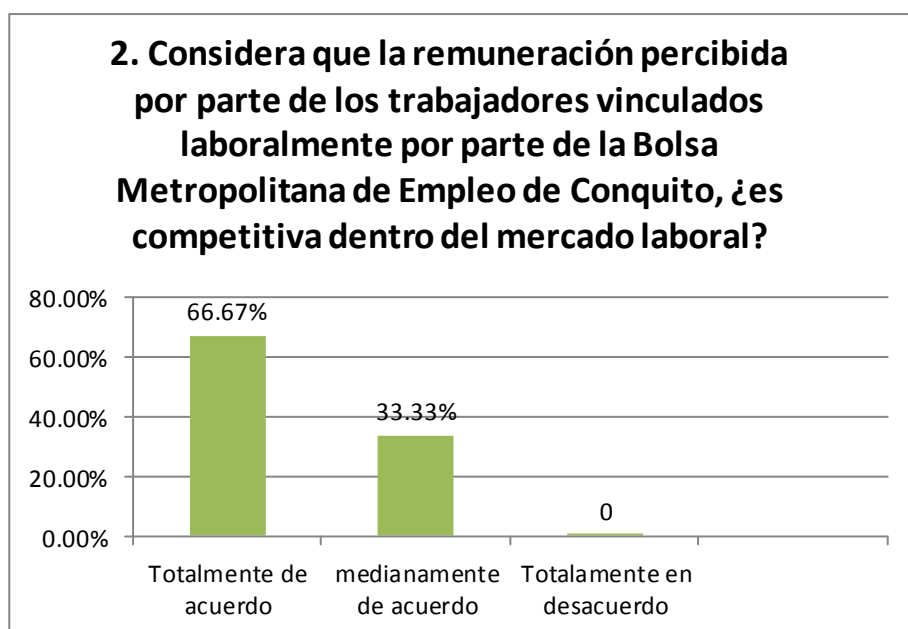
**Interpretación:**

La mayoría de las empresas, consideran que el clima laboral de su institución se encuentra en un rango de aceptación (adecuada) con un 83.33% y solo la empresa del GRUPO DIFARE estima que el clima laboral de su institución es totalmente adecuada con el porcentaje del 16.67%

TABLA 2. REMUNERACION

<p><b>2. Considera que la remuneración percibida por los trabajadores vinculados laboralmente por parte de la Bolsa Metropolitana de Empleo de ConQuito, ¿es competitiva dentro del mercado laboral?</b></p>			
<p><b>Empresas</b></p>	<p><b>Respuestas</b></p>		
	<p><i>Totalmente de acuerdo</i></p>	<p><i>Medianamente de acuerdo</i></p>	<p><i>Totalmente en desacuerdo</i></p>
<p>AGILSEG</p>	<p>X</p>		
<p>AUXILIOS EMPRESARIALES</p>	<p>X</p>		
<p>CASA LIMPLIA</p>	<p>X</p>		
<p>GRUPO DIFARE</p>	<p>X</p>		
<p>INLOG</p>		<p>X</p>	
<p>ROCLAMESEJ</p>		<p>X</p>	
<p><b>Resultados</b></p>	<p><b>4=66.67%</b></p>	<p><b>2= 33.33%</b></p>	<p><b>0= 0%</b></p>

GRAFICA 2: RESULTADO FINAL DE LA REMUNERACION



**Interpretación:**

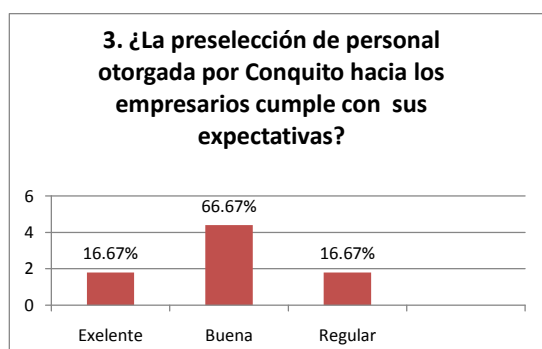
En esta pregunta las empresas consideraron que la remuneración que entregan a sus trabajadores en las quincenas o finales de mes, tienen competencia en el mercado laboral con un porcentaje del 66.67% en relación a INLOG y ROCLAMESEJ, que se encuentran con el 33.33% del total de las empresas.



TABLA 3: PRESELECCION

<p><b>3. ¿La preselección de personal otorgada por CONQuito hacia los empresarios cumple con sus expectativas?</b></p>			
<b>Empresas</b>	<b>Respuestas</b>		
	<i>Excelente</i>	<i>Buena</i>	<i>Regular</i>
<i>AGILSEG</i>			X
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>		X	
<i>CASA LIMPLIA</i>	X		
<i>GRUPO DIFARE</i>		X	
<i>INLOG</i>		X	
<i>ROCLAMESEJ</i>		X	
<b>Resultados</b>	<b>1= 16.67%</b>	<b>4= 66.67%</b>	<b>1= 16.67%</b>

GRAFICA 3: RESULTADO DE LA PRESELECCION DE PERSONAL



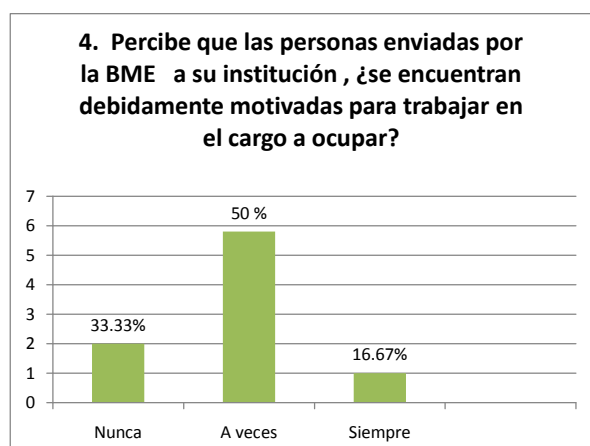
### Interpretación

La preselección ofrecida por CONQuito, hacia las empresas se consideró dentro de una escala estimada “buena” con un 66.67% de las empresas encuestadas ya que todavía nos falta afianzar más estrategias para alcanzar la excelencia al momento de vincular a las personas.

TABLA 4: MOTIVACION

<p><b>4. Percibe que las personas enviadas por la BME a su institución, ¿se encuentran debidamente motivadas para trabajar en el cargo a ocupar?</b></p>			
<b>Empresas</b>	<b>Respuestas</b>		
	<i>Nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Siempre</i>
<i>AGILSEG</i>	X		
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>		X	
<i>CASA LIMPLIA</i>		X	
<i>GRUPO DIFARE</i>	X		
<i>INLOG</i>		X	
<i>ROCLAMESEJ</i>			X
<b>Resultados</b>	<b>2= 33.33%</b>	<b>3= 50%</b>	<b>1= 16.67%</b>

GRAFICA 4: RESULTADO FINAL SOBRE LA MOTIVACION



#### **Interpretación:**

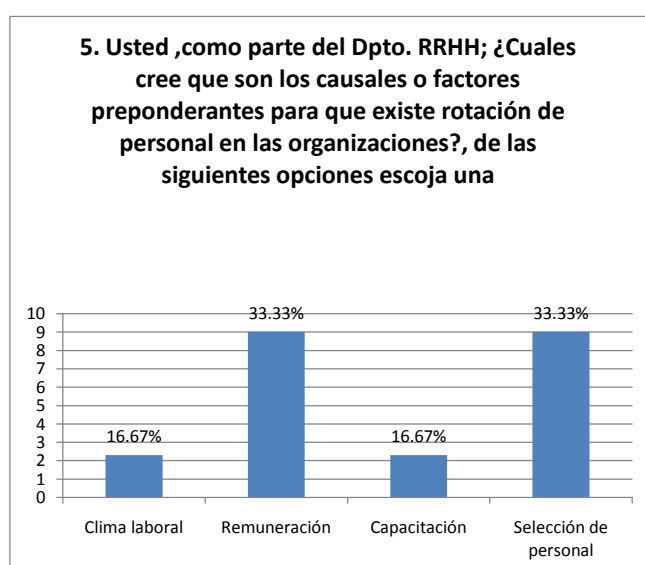
Las personas *a veces* se encuentran motivadas al momento de buscar trabajo, correspondiente en la gráfica al 50% (3 empresas) el equivalente de la respuesta *nunca* fue de un 33.33% (2 empresas) y solo una empresa afirma que *siempre* los postulantes están motivados, con una cifra del 16.67%.

**TABLA 5: FACTORES QUE PRODUCEN ROTACIÓN DE PERSONAL**

<p><i>5. Usted, como parte del Dpto. RRHH; ¿Cuáles cree que son las causales o factores preponderantes para que existe rotación de personal en las organizaciones?, de las siguientes opciones escoja una:</i></p>				
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>			
	<i>Clima laboral</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Selección de personal</i>	<i>Remuneración</i>
<i>AGILSEG</i>			X	
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>		X		
<i>CASA LIMPLIA</i>	X			
<i>GRUPO DIFARE</i>			X	
<i>INLOG</i>				X

<i>ROCLAMESEJ</i>				<i>X</i>
<i>Resultados</i>	<i>1=</i> <i>16.67%</i>	<i>1= 16.67%</i>	<i>2= 33.33%</i>	<i>2= 33.33%</i>

*GRAFICA 5: RESULTADO FINAL SOBRE FACTORES QUE PRODUCEN ROTACION DE PERSONAL*



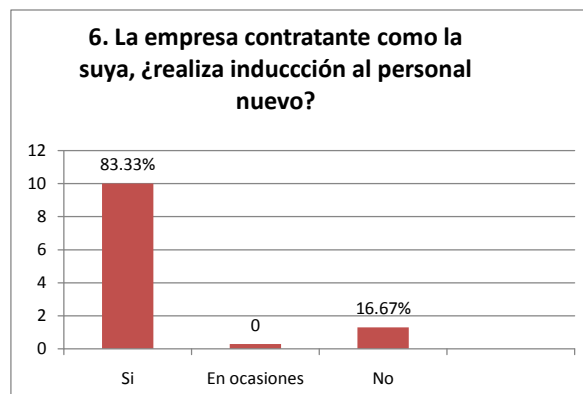
### **Interpretación:**

Las barras, nos indica que los factores más sobresalientes y preocupantes causantes de la rotación de personal es tanto la **remuneración** con un 33.33% y una **inadecuada selección de personal** correspondiente al 33.33

**TABLA 6: INDUCCION**

<p><b>6. La empresa contratante como la suya, ¿realiza inducción al personal de nuevo ingreso?</b></p>			
<b>Empresas</b>	<b>Respuestas</b>		
	<i>Si</i>	<i>En ocasiones</i>	<i>No</i>
<i>AGILSEG</i>	X		
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>	X		
<i>CASA LIMPLIA</i>	X		
<i>GRUPO DIFARE</i>	X		
<i>INLOG</i>	X		
<i>ROCLAMESEJ</i>			X
<b>Resultados</b>	<b>5= 83.33%</b>	<b>0= 0%</b>	<b>1= 16.67%</b>

*GRAFICA 6: RESULTADO FINAL SOBRE INDUCCIONES DE PERSONAL*



**Interpretación:**

La mayoría de empresas realizan inducción al personal de nuevo ingreso con un 83.33% del total de encuestados, excepto la empresa colocadora ROCLAMESEJ ya que nunca realiza una inducción arrojando una cifra del 16.67%.



∞ **FASE I.I**

**DEPARTAMENTOS O ÀREAS DONDE EXISTE MAYOR ROTACIÒN DE  
PERSONAL EN LAS EMPRESAS ENCUESTADAS**

**1.Objetivos generales:**

- Conocer en qué área o departamento de las empresas encuestadas, existe mayor rotación de personal
- Averiguar qué medidas tomaría los departamentos de Recursos Humanos para reducir la rotación de personal

**2.Encuesta aplicada:**

**ENCUESTA ROTACION DE PERSONAL**

Nombre:

Cargo:

Empresa:

Esta encuesta permitirá visualizar la rotación de personal en áreas o departamentos de la Organización y Usted como encargado de Recursos Humanos que medida tomaría para reducirla. La presente tiene el carácter de confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de este Plan de tesis.

1. ¿En su empresa en qué áreas o departamentos existe mayor rotación de personal?

Escoja una opción:

**Área Administrativa**

**Área Operativa**

2. ¿Cuál de estas medidas tomaría Usted, para reducir la rotación de personal en su empresa?

Escoja una opción:

**Mejorar la contratación**

**Capacitación**

**Alza de salarios**

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

### **3. Cronograma de la aplicación de las encuestas**

En esta encuesta se implementó como nueva empresa a la Boutique **TEN COLOURS BY ONE**, por lo que con esta Compañía se trabajará lo que resta de este Plan de Investigación, debido a que no se obtuvo más colaboración por parte de la persona de Recursos Humanos del Grupo DIFARE.

<b>Empresa</b>	<b>Día / Fecha</b>	<b>Horario establecido</b>	<b>Horario de predisposición</b>	<b>Observaciones</b>
AUXILIOS EMPRESARIALES	Jueves, 3 de febrero de 2011	08:30	09:00	✓
AGILSEG	Jueves, 3 de febrero de 2011	09:30	.....	✓
CASA LIMPIA	Jueves, 3 de febrero de 2011	10:30	11:00	✓
INLOG	Jueves, 3 de febrero de 2011	12:00	.....	✓
ROCLAMESEJ	Jueves, 3 de febrero	12:30		✓

	de 2011		-----	
TEN COLOURS BY ONE	Jueves, 3 de febrero de 2011	15:00	16:00	✓

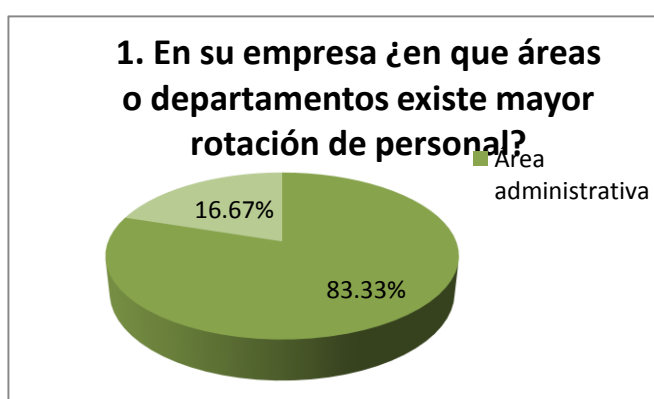
#### 4. Obtención de resultados

**TABLA 7: DEPARTAMENTOS DONDE EXISTE MAYOR ROTACION DE PERSONAL**

1. En su empresa ¿en qué áreas o departamentos existe mayor rotación de personal?		
Empresas	Respuestas	
	Área Administrativa	Área operativa
AUXILIOS EMPRESARIALES		X
AGILSEG		X
CASA LIMPLIA		X
INLOG		X

<i>ROCLAMESEJ</i>		X
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>	X	
<b>Resultados</b>	<b>16.67%</b>	<b>83.33%</b>

**GRAFICA 7: RESULTADO FINAL SOBRE LAS AREAS QUE EXISTE ROTACION DE PERSONAL**



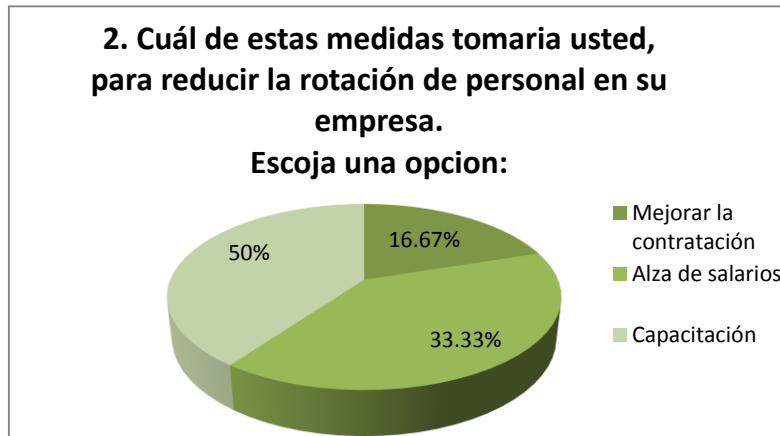
#### **Interpretación:**

Como se puede observar en el cuadrante superior, la rotación de personal se da más en el área operativa con un 83.33% en comparación con el área administrativa que apenas es del 16.67%.

**TABLA 8: MEDIDAS PARA REDUCIR LA ROTACION DE PERSONAL**

<b>2. Cuál de estas medidas tomaría para reducir la rotación de personal en su empresa. Escoja una:</b>			
<b><i>Empresas</i></b>	<b><i>Respuestas</i></b>		
	<b>Mejorar la contratación</b>	<b>Alza de salarios</b>	<b>Capacitación</b>
<b><i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i></b>			<b><i>X</i></b>
<b><i>AGILSEG</i></b>			<b><i>X</i></b>
<b><i>CASA LIMPLIA</i></b>		<b><i>X</i></b>	
<b><i>INLOG</i></b>	<b><i>X</i></b>		
<b><i>ROCLAMESEJ</i></b>			<b><i>X</i></b>
<b><i>TEN COLOURS BY ONE</i></b>		<b><i>X</i></b>	
<b><i>Resultados</i></b>	<b><i>16.67%</i></b>	<b><i>33.33%</i></b>	<b><i>50%</i></b>

GRAFICA 8: RESULTADO FINAL SOBRE LAS MEDIDAS PARA REDUCIR LA ROTACION DE PERSONAL



**Interpretación:**

La opción más sobresaliente por parte del departamento de Recursos Humanos en cada una de las empresas encuestadas, es en su mayoría (3 empresas) la capacitación consideran que se debe dar a los trabajadores como prioridad para su mejora continua, arrojando un 50%.

En cambio mejorar la contratación equivalente al 16.67% (1 empresa) y el alza de salarios correspondiente al 33.33% (2 empresas), para estas son de suma primacía.

Por lo tanto cada una de las empresas creen que son factores que sí se deben tomar en cuenta, pero dependiendo de los factores o necesidades de las mismas.

## ∞ FASE II

### **ANÁLISIS DE CÓMO LA ROTACIÓN DE PERSONAL INFLUYE EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

#### **1. Objetivo General**

Conocer sobre la productividad de las empresas encuestadas y como la Rotación de personal afecta a la misma.

#### **2. Elaboración de la encuesta**

Para elaborar esta encuesta, se tuvo que indagar sobre el tema de la productividad y por qué la rotación de personal la afecta, para esto se conoció que la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, y que en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

En esta encuesta se utilizaron diversos tipos de preguntas como lo son; preguntas de opción múltiple y preguntas con respuesta a escala y dicotómicas, que se podrá apreciar en el desarrollo de este escrito.

#### **3. Factores medidos en la encuesta**

Se plantearon 2 factores blandos (intangibles) y duro (tangible), el primero que corresponde a las personas, organización, métodos y estilos de dirección y el segundo orientado a lo económico y materiales y con ello los subfactores presentados a continuación:

- ∞ Incentivos financieros individuales
- ∞ Incentivos financieros grupales
- ∞ Promoción de empleados
- ∞ Enriquecimiento del puesto
- ∞ Rotación del personal
- ∞ Mejoramiento de habilidades personales



- ∞ Administración por objetivos
- ∞ Capacitación
- ∞ Percepción del desempeño
- ∞ Reconocimiento
- ∞ Metas organizacionales
- ∞ Horarios de trabajo
- ∞ Cero defectos

Todos estos subfactores, si no son manejados correctamente en las organizaciones, la productividad baja y el empleado se desmotiva, por lo que se puede vivenciar la rotación de personal.

#### 4. Encuesta elaborada

<p style="text-align: center;"><b><u>ENCUESTA PRODUCTIVIDAD</u></b></p> <p>Nombre:</p> <p>Cargo:</p> <p>Empresa:</p> <p>Esta encuesta me permitirá indagar en la productividad de la empresa a la cual Usted pertenece y como esta es afectada por la rotación de personal.</p> <p>La presente es de carácter confidencial cuyo uso será exclusivo para el análisis e investigación de este Plan de tesis.</p> <p><b>3.¿Cómo afecta la rotación de personal en la productividad de su empresa?</b></p> <p><b>Escoja una opción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paraliza el trabajo</li> <li>• Existe ausencias y retrasos por parte de los empleados</li> <li>• Tiempo improductivo por desechos o repetición del trabajo.</li> </ul>
--

**4.¿Cuán efectivos son los sistemas de remuneración y reconocimiento en el refuerzo de la productividad, para con ello evitar la rotación de personal?**

Totalmente adecuada

Adecuada

Inadecuada

**5.¿Las metas organizacionales para mejora de la productividad existen en todos los niveles de su organización?**

Si

No

**6.¿Cuán efectivamente se usan las mediciones para reforzar la mejora de la productividad de su empresa?**

Totalmente adecuada

Adecuada

Inadecuada

**7.¿Los empleados reciben retroalimentación sobre productividad y niveles de su desempeño?**

Nunca

A veces

Siempre

**8.¿Son evaluadas sistemáticamente las necesidades de capacitación y desempeño de sus empleados?**

Nunca

A veces

Siempre

**7. ¿Son encaminados esfuerzos para el mejoramiento de procesos en la calidad de su producción, buscando así la Valorización del empleado, como forma de incentivar su trabajo el orgullo por pertenecer a la empresa, y con ello evitar la rotación de personal?**

Nunca

A veces

Siempre

**9.¿Busca el reconocimiento del esfuerzo de sus empleados (individualmente o en equipo) cuando se destaca que la unidad de trabajo salga adelante?**

Siempre

En ocasiones

Nunca

*Los datos de los últimos 3 años o más demuestran:*

**10. Una mejora de indicadores como rotación, ausentismo y moral de los empleados**

Si

No

**11. ¿Qué efecto puede producir la mejora de la productividad, a sus empleados?**

**Elija una opción**

- Mejorar sus condiciones de trabajo
- Mejorar el sentido del bienestar
- Estabilidad laboral y capacitación
- Desarrollo de habilidades

**12. ¿Qué tipo de jornada laboral emplea en su organización?**

- Tiempo completo
- Medio tiempo
- Turnos
- Trabajo nocturno
- Trabajo en festivos
- Horas extraordinarias

**13. A causa de la rotación de personal, de cuanto fue la variación de la productividad en los meses Octubre de 2010 a junio del 2011**

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## 5. Cronograma para la aplicación de las encuestas

Empresa	Día / fecha	Horario establecido	Horario de predisposición	Observaciones
AUXILIOS EMPRESARIALES	Lunes 4 de abril y julio del 2011	09:00	.....	✓
AGILSEG	Lunes 4 de abril y julio del 2011	10:00	10:20	✓
CASA LIMPIA	Lunes 4 de abril y julio del 2011	11:00	.....	✓
INLOG	Martes 5 de abril y lunes 4 de julio del 2011	08:30	09:00	✓

ROCLAMESEJ	Martes 5 de abril y lunes 4 de julio del 2011	09:30	15:00	✓
TEN COLOURS BY ONE	Martes 5 de abril y lunes 4 de julio del 2011	10:00	.....	✓

6. Obtención de resultados a través de la encuesta

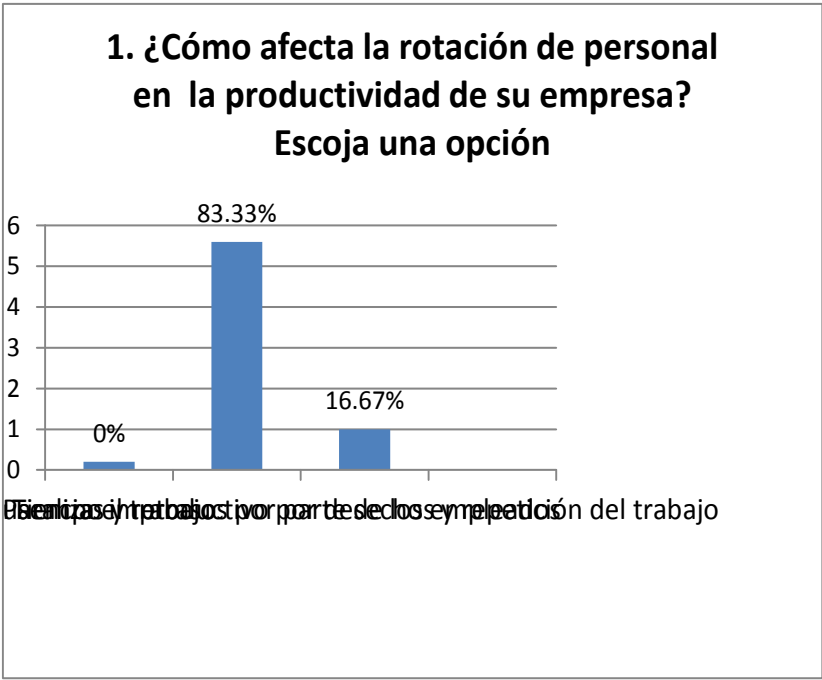
**TABLA 9: AFECTACIONES DE LA ROTACION DE PERSONAL  
SOBRE LA PRODUCTIVIDAD**

<p><b>1.¿Cómo afecta la rotación de personal en la productividad de su empresa?</b> <b>Escoja una opción</b></p>			
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>		
	Paraliza el trabajo	Existe ausencias y retrasos por parte de los empleados	Tiempo improductivo por desechos o repetición del trabajo.
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>		X	
<i>AGILSEG</i>		X	
<i>CASA LIMPLIA</i>		X	

<i>INLOG</i>			X
<i>ROCLAMESEJ</i>		X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>		X	
<i>Resultados</i>	<i>0%</i>	<i>83.33%</i>	<i>16.67%</i>



GRAFICA 9: RESULTADO FINAL SOBRE COMO SE VE AFECTADA LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS



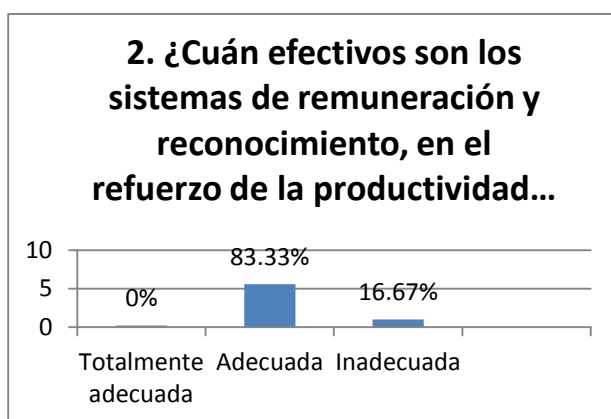
**Interpretación:**

La opción con mayor aceptación por parte del departamento de RRHH, en las organizaciones encuestadas fue la de -Existe ausencias y retrasos por parte de los empleados- con un 83.33% a comparación de la opción –Paraliza el trabajo- y Tiempo improductivo por desechos y repetición del trabajo 16.67%

TABLA 10: ESFUERZOS PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL Y  
ASI EVITAR BAJA PRODUCTIVIDAD

<b>2.¿Cuán efectivos son los sistemas de remuneración y reconocimiento, en el refuerzo de la productividad para lograr evitar la rotación de personal?</b>			
<b><i>Empresas</i></b>	<b><i>Respuestas</i></b>		
	Totalmente adecuada	Adecuada	Inadecuada
<b><i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i></b>		X	
<b><i>AGILSEG</i></b>		X	
<b><i>CASA LIMPLIA</i></b>			X
<b><i>INLOG</i></b>		X	
<b><i>ROCLAMESEJ</i></b>		X	
<b><i>TEN COLOURS BY ONE</i></b>		X	
<b><i>Resultados</i></b>	<b>0%</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.67%</b>

GRAFICA 10: RESULTADO FINAL SOBRE LOS ESFUERZOS QUE REALIZAN LAS EMPRESAS PARA EVITAR LA BAJA DE PRODUCTIVIDAD



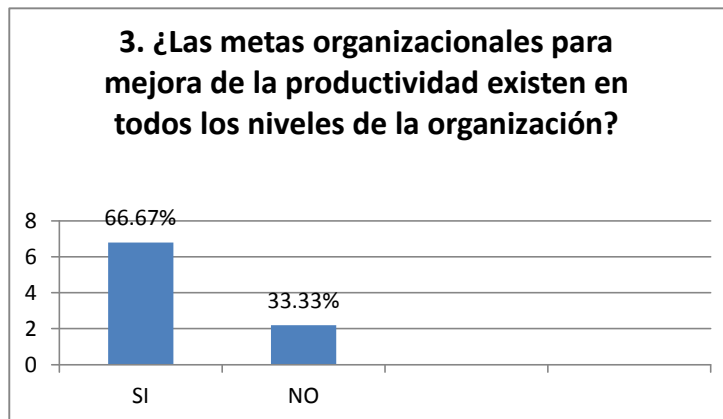
#### **Interpretación:**

Los sistemas de remuneraciones y reconocimiento en las empresas encuestas arrojó un 83.33% de aceptación, dado que sus sistemas son adecuados y por lo tanto se puede evitar la rotación de personal, mientras que la empresa Casa Limpia con 16.67%, manifestó que la remuneración es causal de la fluctuación de personal.

TABLA 11: METAS PARA MEJORA LA PRODUCTIVIDAD

3.¿Las metas organizacionales para mejora de la productividad existen en todos los niveles de la organización?		
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>	
	<i>Si</i>	<i>No</i>
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>	X	
<i>AGILSEG</i>	X	
<i>CASA LIMPLIA</i>	X	
<i>INLOG</i>		X
<i>ROCLAMESEJ</i>	X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>		X
<i>Resultados</i>	4= 66.67%	2= 33.33%

GRAFICA 11: RESULTADO FINAL SOBRE SI EXISTE METAS ORGANIZACIONALES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD



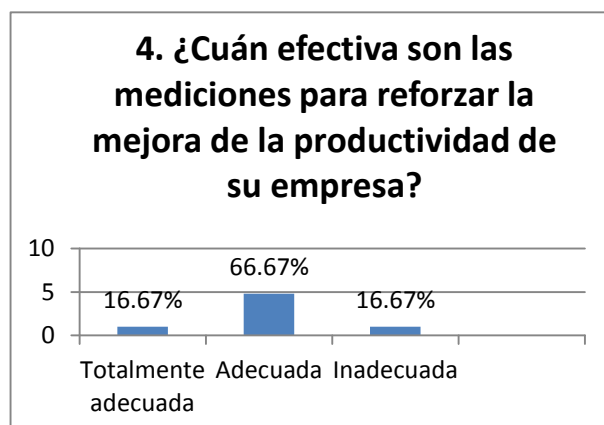
**Interpretación:**

Las metas a cumplir para mejorar la productividad en la mayoría de empresas encuestadas fue de un 66.67%, por lo que se estima que todos los departamentos de estas organizaciones conocen cuál es su objetivo y a donde quieren llegar por el bienestar de la empresa y en las Compañías Inlog y Ten Colours by One correspondiente al 33.33%, indicaron que no todos los departamentos conocen las metas organizacionales.

TABLA 12: MEDICIONES PARA REFORZAR LA PRODUCTIVIDAD

4.¿Cuán efectiva son las mediciones para reforzar la mejora de la productividad de su empresa?			
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>		
	Totalmente adecuada	Adecuada	Inadecuada
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>		X	
<i>AGILSEG</i>	X		
<i>CASA LIMPLIA</i>			X
<i>INLO</i>		X	
<i>ROCLAMESEJ</i>		X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>		X	
<i>Resultados</i>	<b>16.67%</b>	<b>66.67%</b>	<b>16.67%</b>

GRAFICA 12: RESULTADO FINAL SOBRE LAS MEDICIONES PARA  
MEJORAR LA PRDUCTIVIDAD



#### **Interpretación:**

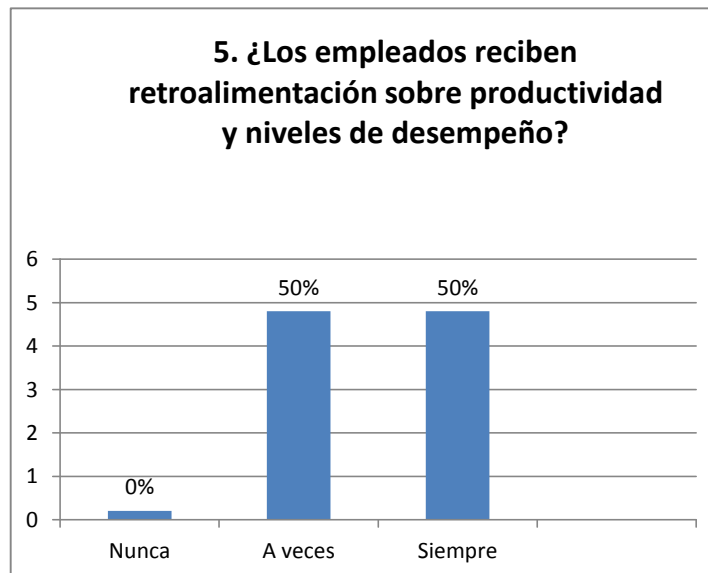
Las mediciones para reforzar la productividad en las empresas solo 4 de las 6 que equivale al 66.67% poseen mediciones, un tanto adecuadas de mejora continua en el trabajo arduo de sus empleados. Mientras que Agilseg con un 16.67%, indicó que es totalmente adecuada sus mediciones con capacitaciones y encuestas de satisfacción laboral, Casa Limpia 16.67% no posee estos indicadores.

TABLA 13: RETROALIMENTACION

5.¿Los empleados reciben retroalimentación sobre productividad y niveles de desempeño?			
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>		
	Nunca	A veces	Siempre
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>			X
<i>AGILSEG</i>			X
<i>CASA LIMPLIA</i>		X	
<i>INLOG</i>			X
<i>ROCLAMESEJ</i>		X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>		X	
<i>Resultados</i>	<b>16.67%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>



GRAFICA 13: RESULTADO FINAL DE LA RETROALIMENTACION QUE  
RECIBE LOS EMPLEADOS



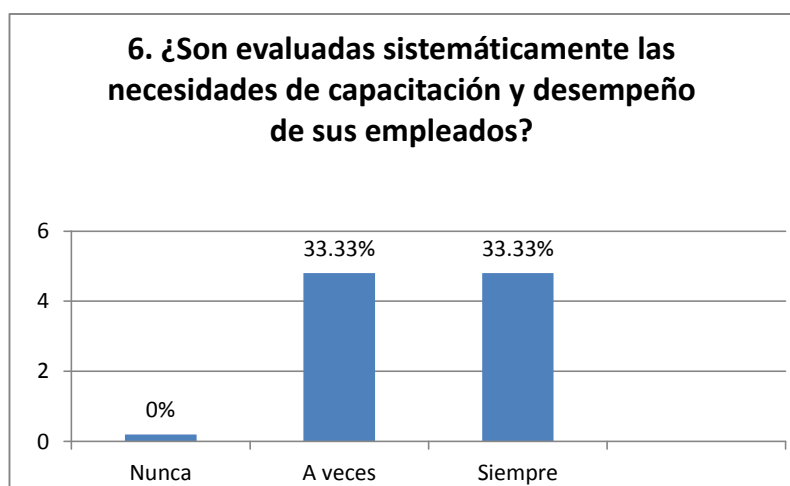
**Interpretación:**

Los empleados de estas organizaciones a veces (50%) tienen retroalimentación de su trabajo y productividad y otras 3 empresas (50%) aseguran que la retroalimentación de sus trabajadores lo realiza con las actividades diarias es decir constantemente.

TABLA 14: EXISTE EVALUACIONES CONTINUAS EN LOS EMPLEADOS

<b>6.¿Son evaluadas sistemáticamente las necesidades de capacitación y desempeño de sus empleados?</b>			
<i><b>Empresas</b></i>	<i><b>Respuestas</b></i>		
	Nunca	A veces	Siempre
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>			X
<i>AGILSEG</i>			X
<i>CASA LIMPLIA</i>		X	
<i>INLOG</i>			X
<i>ROCLAMESEJ</i>		X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>		X	
<i><b>Resultados</b></i>	<b>0%</b>	<b>33.33%</b>	<b>33.33%</b>

GRAFICA 14: RESULTADO FINAL SOBRE SI SON EVALUADOS LOS  
TRABAJADORES PARA CONOCER SUS NECESIDADES DE  
CAPACITACION Y DESEMPEÑO



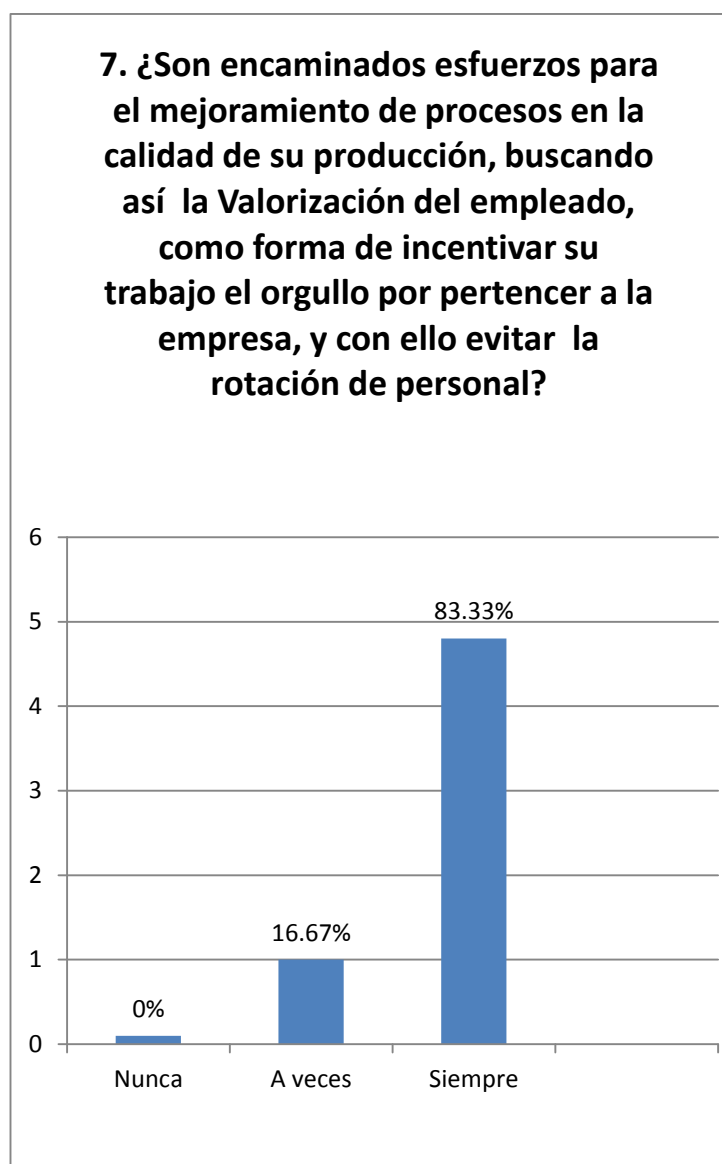
**Interpretación:**

Está en porcentajes iguales las opciones A veces y Siempre con un 33.33%, considerando el dpto. Recursos Humanos que el factor importante para que un trabajador realice bien su trabajo, es la de conocer sus necesidades de aprendizaje y de cómo se siente laboralmente.

**TABLA 15: EXISTE ESFUERZOS PARA INCENTIVAR LA MOTIVACION  
DE LOS TRABAJADORES**

<p align="center"><b>7.¿Son encaminados esfuerzos para el mejoramiento de procesos en la calidad de su producción, buscando así la Valorización del empleado, como forma de incentivar su motivación y su orgullo por el trabajo, y con ello evitar la rotación de personal?</b></p>			
<i><b>Empresas</b></i>	<i><b>Respuestas</b></i>		
	Nunca	A veces	Siempre
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>			X
<i>AGILSEG</i>			X
<i>CASA LIMPLIA</i>			X
<i>INLOG</i>			X
<i>ROCLAMESEJ</i>		X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>			X
<i><b>Resultados</b></i>	<b>0%</b>	<b>16.67%</b>	<b>83.33%</b>

GRAFICA 15: RESULTADO FINAL PARA CONOCER SI LAS EMPRESAS SE PREOCUPAN POR CONOCER SI SUS EMPLEADOS SE ENCUENTRAN MOTIVADOS



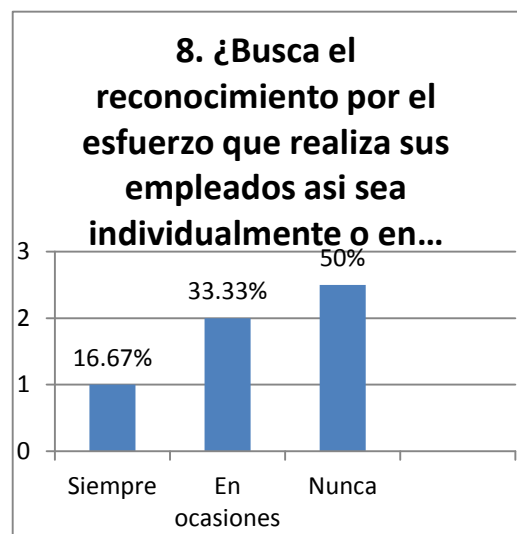
**Interpretación:**

El 83.33% de las empresas aseguran que siempre se va mejorando la calidad de la producción, la valorización del empleado para que pueda sentir orgullo de pertenecer a la organización y a su puesto de trabajo, para que la rotación sea considerada como mínima.

TABLA 16: RECONOCE EL EMPLEADOR LOS ESFUERZOS QUE REALIZAN SUS TRABAJADORES

8.¿Busca el reconocimiento por el esfuerzo que realiza sus empleados así sea individualmente o en equipo, cuando se destaca la unidad de trabajo?			
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>		
	Siempre	En ocasiones	Nunca
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>	X		
<i>AGILSEG</i>			X
<i>CASA LIMPLIA</i>			X
<i>INLOG</i>		X	
<i>ROCLAMESEJ</i>		X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>			X
<i>Resultados</i>	<b>16.67%</b>	<b>33.33%</b>	<b>50%</b>

GRAFICA 16: RESULTADO FINAL DEL RECONOCIMIENTO QUE OFRECE EL EMPLEADOR HACIA SUS TRABAJADORES



#### Interpretación:

El 50% de las empresas no hace un reconocimiento de todo el departamento, por un excelente trabajo sino se enfoca en reconocer uno a uno por su labor, lo que puede generar egoísmo de algunos trabajadores de x área y sea este causal de la fluctuación.

La opción en ocasiones 33.33% señala que muy rara vez se da este tipo de motivación a todos los trabajadores de un departamento específico de la organización.

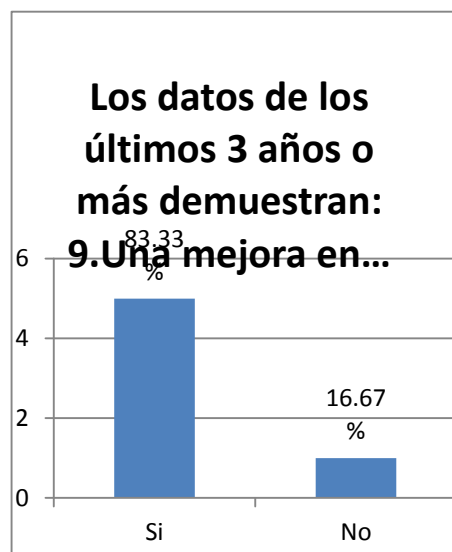
Y solo una empresa afirma que siempre se reconoce el trabajo en equipo obteniendo así un 16.67%

TABLA 17: LAS EMPRESAS LLEVAN INDICADORES PARA CONOCER LA ROTACION DE PERSONAL

<p><b>Los datos de los últimos 3 años o más demuestran:</b></p> <p><b>9.Una mejora en los indicadores de rotación de personal y ausentismo</b></p>		
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>	
	Si	No
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>	X	
<i>AGILSEG</i>	X	
<i>CASA LIMPLIA</i>	X	
<i>INLOG</i>		X
<i>ROCLAMESEJ</i>	X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>	X	
<i>Resultados</i>	<b>83.33%</b>	<b>16.67%</b>



GRAFICA 17: RESULTADO FINAL SOBRE SI LAS EMPRESAS LLEVAN INDICADORES SOBRE ROTACION Y AUSENTISMO



**Interpretación:**

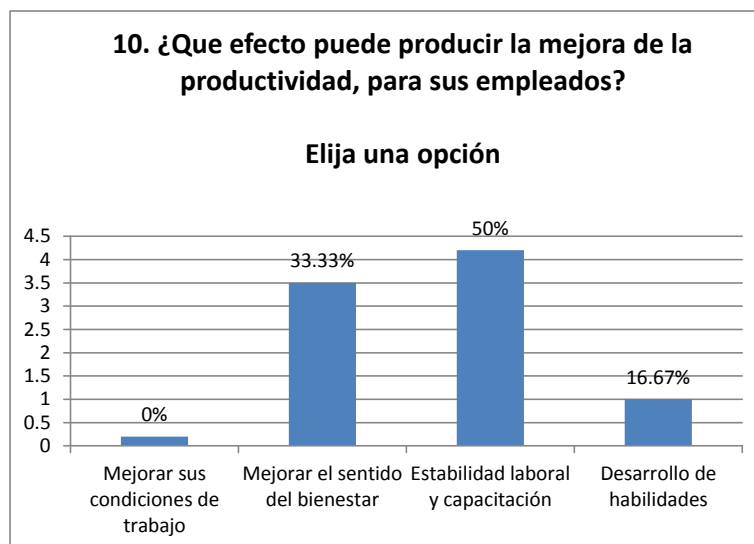
El 83.33% de las empresas encuestadas afirman que en sus organizaciones ha disminuido el ausentismo y la rotación de personal en los últimos tres años y solo el 16.67% confirma que sigue en iguales condiciones estos indicadores e incluso existe mayor rotación de personal.

TABLA 18: EFECTOS QUE PRODUCE LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

<p><b>10. ¿Qué efecto puede producir la mejora de la productividad, a sus empleados?</b></p> <p><b>Elija una opción</b></p>				
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>			
	Mejorar sus condiciones de trabajo	Mejorar el sentido del bienestar	Estabilidad laboral y capacitación	Desarrollo de habilidades
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>			X	
<i>AGILSEG</i>			X	
<i>CASA LIMPLIA</i>		X		
<i>INLOG</i>				X

<i>ROCLAMESEJ</i>			X	
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>		X		
<i>Resultados</i>	<b>0%</b>	<b>33.33%</b>	<b>50%</b>	<b>16.67%</b>

GRAFICA 18: RESULTADO FINAL DE LA MEJORA DE PRODUCTIVIDAD SOBRE LAS EMPRESAS CLIENTES



#### Interpretación:

El departamento de Recursos Humanos de la mayoría de empresas encuestadas asevera que la mejora de la productividad conlleva a la *–Estabilidad laboral y capacitación–* con un 50%, la opción *–Mejora el sentido de bienestar–* 33.33% solo fue enfocada a 2 empresas y las otras como se observa no tuvieron mucha acogida

TABLA 19: JORNADAS LABORALES

11. ¿Qué tipo de jornada laboral emplea en su organización?						
<i>Empresas</i>	<i>Respuestas</i>					
	Tiempo completo	Medio tiempo	Turnos	Trabajo nocturno	Trabajo en festivos	Horas extraordinarias
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>	X					
<i>AGILSEG</i>			X			
<i>CASA LIMPLIA</i>	X					
<i>INLOG</i>						X

<i>ROCLAMESEJ</i>	X					
<i>TEN COLOURS BY ONE</i>						X
<b><i>Resultados</i></b>	<b>3=</b> <b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>1=</b> <b>16.67%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>2=</b> <b>33.33%</b>

GRAFICA 19: RESULTADO FINAL SOBRE JORNADAS LABOARALES



**Interpretación:**

Si la productividad aumenta en base de un aumento de insumo (trabajo) la productividad no aumenta la escancia del aumento de la productividad es de trabajar de manera más inteligente, no más dura.

Un trabajo duro da como resultado aumentos reducidos de productividad debido a las limitaciones físicas del hombre.

TABLA 20: ROTACION DE PERSONAL VS PRODUCTIVIDAD

<b>12. A causa de la rotación de personal, de cuanto fue la variación de la productividad en los meses Octubre de 2010 a junio del 2011</b>				
<i><b>Empresas</b></i>	<i><b>Respuestas</b></i>			
	<i>Cantidad de producto o servicio generado</i>	<i>Cantidad de recurso utilizado</i>	<i>Total</i>	<i>% Enero a junio 2010</i>
<i>AUXILIOS EMPRESARIALES</i>	60	268	0.22%	0.23%
<i>AGILSEG</i>	75	370	0.20%	0.21%
<i>CASA LIMPIA</i>	48	282	0.17%	0.18
<i>INLOG</i>	501.30	109	4.60%	4.60%
<i>ROCLAMESEJ</i>	20	36	0.53%	0.54

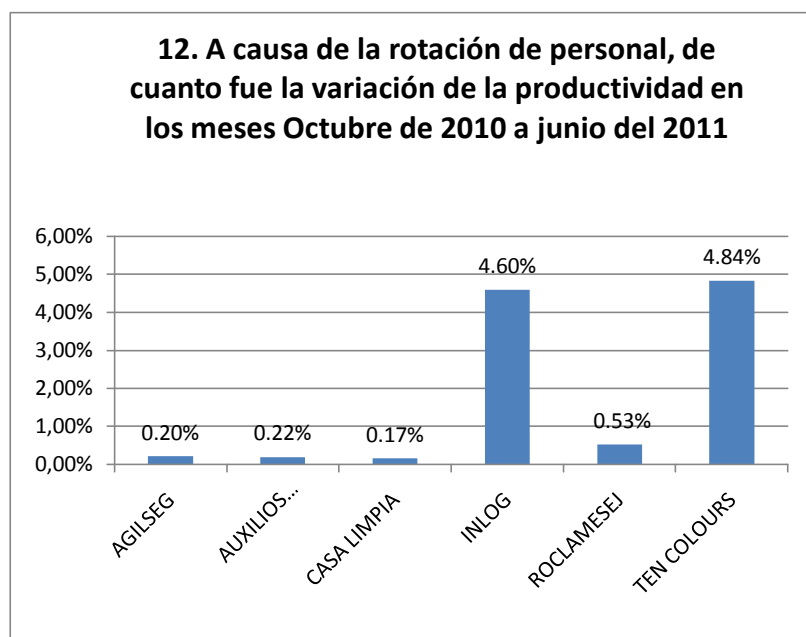


<i>TEN COLOURS BY ONE</i>	585.90	121	4.84%	4.85%
<b>Resultados</b>	<b>1290.20</b>	<b>1186</b>	<b>10.56%</b>	<b>10.61</b>

GRAFICA 20 : RESULTADO FINAL SOBRE LA PRODUCTIVIDAD DE  
ENERO A JUNIO 2010



GRAFICA 21: RESULTADO FINAL DE LA VARIACION DE LA PRODUCTIVIDAD



**Interpretación:**

Es conveniente medir y comparar el cociente de la productividad tanto del año 2010 y el 2011 y apreciar la variación entre la cantidad generada de un producto o servicio, dentro de un cierto tiempo y la cantidad de recursos utilizados y como han bajado estos recursos por la rotación de personal en 1%

∞ **FASE III**

**CORRELACION DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN  
EMPRESAS DE LAS MISMA ACTIVIDAD ECONÓMICA.**

**1. Objetivo General:**

Conocer los índices de Rotación de personal de las empresas que precisan del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo- CONQuito

**2. Pregunta formulada**

Indíqueme cuantas personas trabajan en su empresa, cuantas entraron entre los meses de oct-2010 a jul-2011 y cuantas salieron en el mismo periodo.

**3. Cronograma para la aplicación de las encuestas**

<b>Empresas</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>Día y fecha</b>	<b>Horario establecido</b>	<b>Horario de predisposición</b>
<b>AUXILIOS EMPRESARIA LES</b>	Servicios complementari os	Lunes 18 de abril del 2011	09:00	✓

<b>CASA LIMPIA</b>	Servicios complementarios	Lunes 18 de abril del 2011	10:00	10:30
<b>AGILSEG</b>	Seguridad privada	Lunes 18 de abril del 2011	11:00	12:00
<b>SEGURCAS</b>	Seguridad privada	Lunes 18 de abril del 2011	15:00	✓
<b>INLOG</b>	Transporte logístico	Martes 19 de abril del 2011	09:30	✓
<b>ENETSA</b>	Transporte logístico	Martes 19 de abril del 2011	10:00	11:00

<b>ROCLAMESEJ</b>	Colocadora	Martes 19 de abril del 2011	12:00	12:30
<b>EI AMA DE LLAVES</b>	Colocadora	Miércoles 20 de abril del 2011	10:00	✓
<b>TEN COLOURS</b>	Almacenes de ropa	Miércoles 20 de abril del 2011	12:00	13:00
<b>ETAFASHION</b>	Almacenes de ropa	Miércoles 20 de abril del 2011	15:00	16:00

#### 4. Obtención de resultados

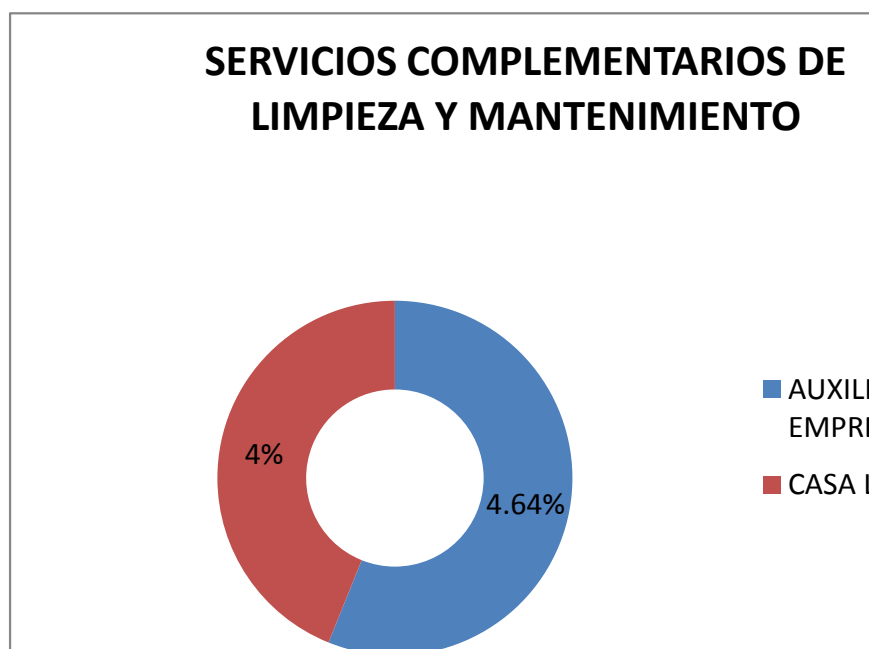
Los resultados obtenidos a través de las llamadas telefónicas fueron:

TABLA 21: EMPRESAS DE MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA

A.

<b>Empresas</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>No. empleados</b>	<b>Entrada de personal de oct- 2010 a jul- 2011</b>	<b>Salida de personal de oct- 2010 a jul- 2011</b>	<b>Índice %</b>
AUXILIOS EMPRESARIALES	Servicios complementari os	280	25	12	<b>4.64%</b>
CASA LIMPIA	Servicios complementari os	300	30	18	<b>4%</b>

GRAFICA 22: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS DE  
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (LIMPIEZA Y  
MANTENIMIENTO)



***Interpretación:***

Como se puede observar en la gráfica, en las empresa tanto CASA LIMPIA con un 3.63% del total de sus trabajadores como en AUXILIOS EMPRESARIALES con un 4.64% existe un alto índice de rotación de personal.

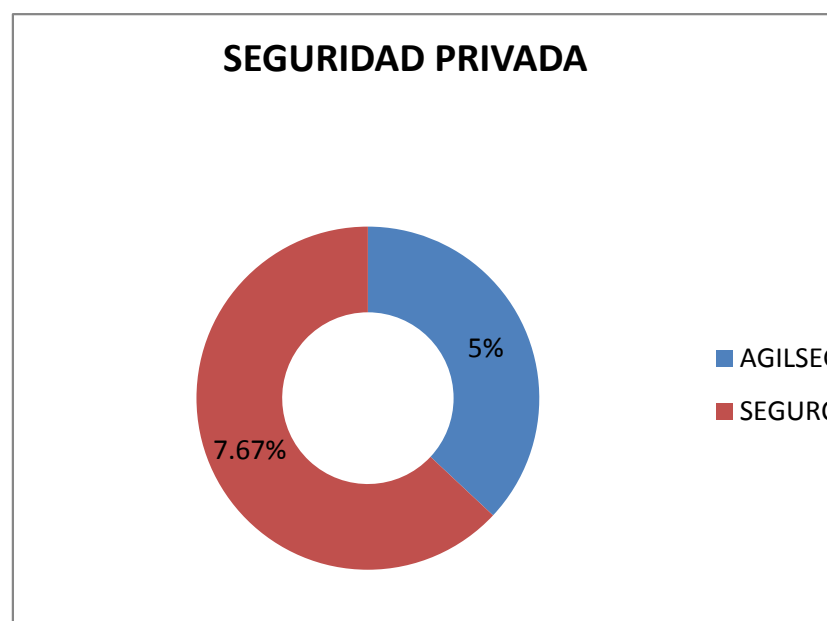
TABLA 22: EMPRESAS DE SEGURIDAD PRIVADA

**B.**

<b>Empresas</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>No. empleados</b>	<b>Entrada de personal de oct- 2010 a jul- 2011</b>	<b>Salida de personal de oct- 2010 a jul- 2011</b>	<b>Índice %</b>
AGILSEG	Seguridad privada	400	50	30	5%
SEGURCAS	Seguridad privada	300	55	32	7.67%



GRAFICA 23: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS DE  
SEGURIDAD PRIVADA Y SU RELACION CON LA ROTACION DE  
PERSONAL



***Interpretación:***

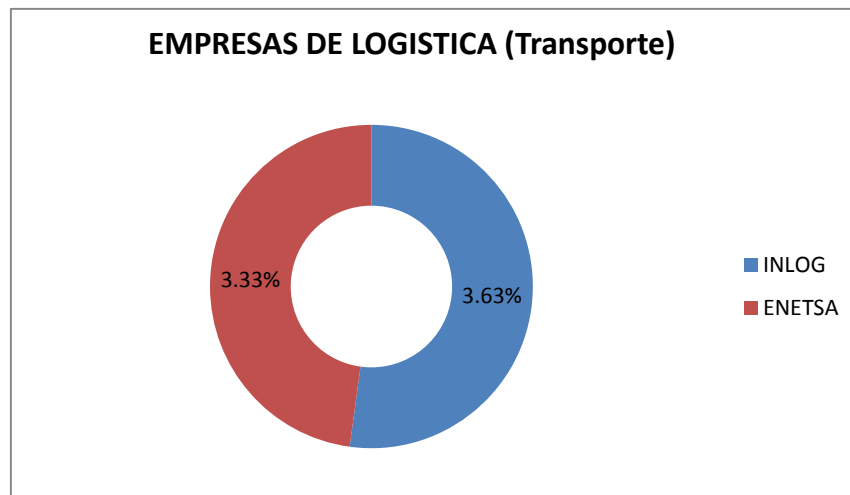
Por la cuestión de seguridad privada, la empresa con mayor rotación de personal es SEGURCAS con un 7.67% % del total de sus trabajadores y la diferencia con AGILSEG es del 4.50%

TABLA 23: EMPRESAS DE LOGISTICA

C.

<b>Empresas</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>No. empleados</b>	<b>Entrada de personal de oct- 2010 a jul- 2011</b>	<b>Salida de personal de oct- 2010 a jul- 2011</b>	<b>Índice %</b>
INLOG	Logística	110	5	1	3.63%
ENETSA	Logística	150	8	3	3.33%

GRAFICA 24: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS DE LOGISTICA



***Interpretación:***

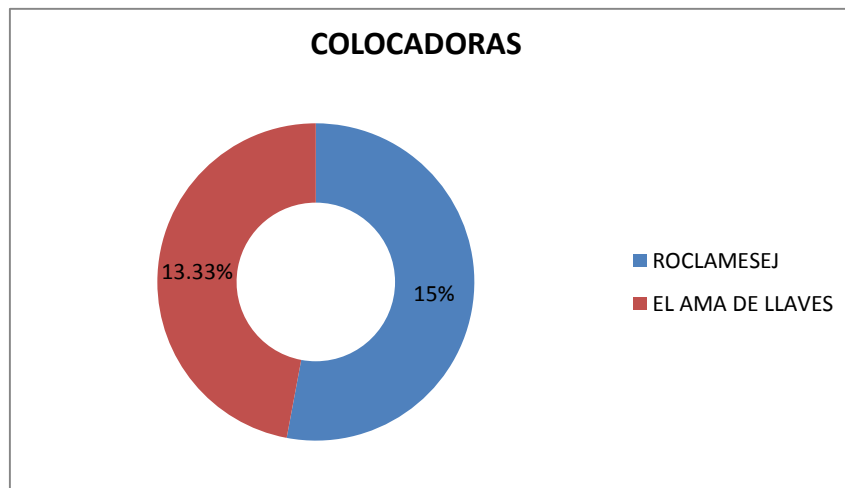
En las 2 empresas que se dedican al transporte como servicio de logística se observa que la mayor rotación de personal se da en INLOG con un 3.63% del total de sus trabajadores y la diferencia con ENETSA es del 3.33%

TABLA 24: EMPRESAS COLOCADORAS

**D.**

<b>Empresas</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>No. empleados</b>	<b>Entrada de personal de oct- 2010 a sep-2011</b>	<b>Salida de personal de oct- 2010 a sep-2011</b>	<b>Índice %</b>
ROCLAMESEJ	Colocadora	40	10	4	15%
EI AMA DE LLAVES	Colocadora	15	3	1	13.33%

GRAFICA 25: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS  
COLOCADORAS DE PERSONAL



***Interpretación:***

Por la cuestión de colocadoras la micro-empresa EL AMA DE LLAVES, ubicada en el sector del Valle de Tumbaco dedicada a las colocaciones de servicio doméstico para este sector y sus alrededores, tiene una rotación del 13.33% y la colocadora ROCLAMESEJ, y que su mercado abarca todo Quito tuvo una rotación del 15%.

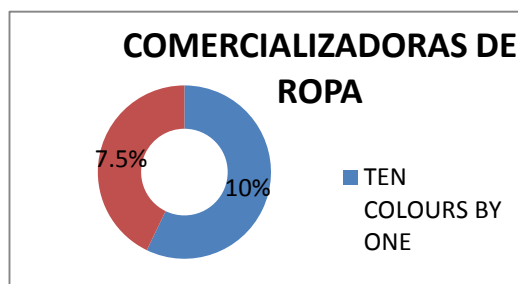
Hay que considerar que estas empresas como son pequeñas y no tienen un elevado número de trabajadores, los índices de rotación de personal son elevados.

TABLA 25: EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ROPA

**E.**

<b>Empresas</b>	<b>Act. Económica</b>	<b>No. empleados</b>	<b>Entrada de personal de oct- 2010 a abr-2011</b>	<b>Salida de personal de oct- 2010 a abr-2011</b>	<b>Índice %</b>
TEN COLOURS BY ONE	Comercializaci ón de ropa	130	22	9	10%
ETAFASHION	Comercializaci ón de ropa	320	50	26	7.5%

GRAFICA 26: RESULTADO FINAL ENTRE EMPRESAS QUE  
COMERCIALIZAN ROPA



***Interpretación:***

Las industrias de almacenes de ropa como lo es TEN COLOURS BY ONE, ubicadas sus tiendas en la mayoría de centros comerciales de la ciudad de Quito, sufre de una rotación de personal correspondiente al 10% del total de sus trabajadores al igual que ETAFASHION con el porcentaje del 7.5% y su diferencia es apenas del 0.24

## CONCLUSIONES:

- Las Organizaciones tanto las que se dedican a la actividad complementaria de Seguridad privada como las de actividades comerciales de ropa, son empresas que sufren de una rotación de personal bastante elevada, por sus horarios de trabajo.
- Las personas que trabajan en la seguridad privada, la mayoría de ellas son migrantes internos es decir; que vienen en su mayoría de la región costa del Ecuador y que por necesidad se emplean en este tipo de trabajo.
- La productividad de las empresas, se ve afectada cuando sufren de rotación de personal, ya que los Recursos Humanos son la mano de obra que crean los productos o servicios de las mismas y si estos dejan las Organizaciones la consecuencia es la de minimizar el trabajo.
- Las condiciones laborales tales como; el clima laboral, remuneración y capacitación citando a las más importantes; si estas no son manejadas correctamente son las causales para que exista rotación de personal en las empresas.
- La rotación de personal no solo afecta a la empresa como tal si no también al Talento que en ella trabaja, porque desmotiva a sus trabajadores, trayendo como consecuencia que en ella exista ausentismos.



- En un 50% de las empresas coincidieron que el factor más sobresaliente para reducir la rotación de personal es la de capacitar a sus empleados.

## RECOMENDACIONES:

- Para reducir la rotación de personal en los almacenes de ropa, deberían contratar a personas con los siguientes perfiles:
  - Contratar personal para las épocas de temporada alta y feriados; que puede ser a jóvenes bachilleres o universitarios en curso con facilidad de horario
  - Contratar un personal para que trabajen de lunes a viernes y otro para los fines de semana
  - Reducir los horarios de atención que sea de 8 horas y no las 12, específicamente para las personas que son de estado civil casadas y tienen hijos.
- La recomendación para el sector de seguridad privada al momento de contratar a su personal es la siguiente:
  - Contratar hombres solteros
  - Reducir la carga de trabajo en 8 horas diarias y no de 24
  - Rotar el horario de trabajo, para que la incidencia de este no afecta al empleado tanto en su vida personal como su psiquis.
  - Capacitación acerca de protección personal, preparación psicológica y manejo de armas de fuego.
  - Si son guardias de urbanizaciones vigiladas colocar casetas en buen estado y no a la intemperie.
- Reconocer a sus trabajadores con bonos de productividad en base al servicio o producto generado, por lo que han realizado en sus horas laborales u horas extras.

- Capacitar trimestralmente a los trabajadores acorde a sus funciones o actividades realizadas en sus puestos de trabajo.
- Medir el clima laboral de igual manera cada trimestre y que las sugerencias que salgan de ellas, no omitirlas al contrario poner a consideración del Gerente General
- Retribuir salarialmente a los empleados acorde al mercado laboral.
- Proporcionar una inducción de personal de excelencia para que él o la nueva empleada crea el tan anhelado “sentido de pertenencia”

## **C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

### **A. TANGIBLES**

Chiavenato, Idalberto. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. (5º Edición). Bogotá: Editorial McGraw-Hill. p. 207-359

Chiavenato, Idalberto. (2002) *Gestión de talento humano*. (1º Edición). México: Editorial McGraw-Hill. p. 210-218

Guth, Andrew. (2004). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. (5º Edición). México: Trillas. p. 124-130

Robbins, Simon. (2003). *Comportamiento Organizacional*. (2º Edición). México: Prentice Hall. p. 118-123

Werther, William. (1992). *Administración de personal*. (3º Edición). México: Trillas. p. 215-221

Alles, Martha. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. (2º Edición). Barcelona: Editorial Granica. p. 135-140

### **B. VIRTUALES**

Ruiz, Bladimir. (2008) *Rotación de personal*

<http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml>

Recuperado: 20 de Enero del 2011

Cortez, Esteban. (2010) *Rotación de personal o de recursos humanos*  
<http://www.mailxmail.com/curso-rotacion-personal-recursos-humanos/rotacion-personal-ventajas-desventajas>

Recuperado: 8 de Febrero del 2011

*Susan, Hertz. (2006) Rotación de personal*

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page4.html>

Recuperado: 16 de Abril del 2011

*Sanpedro, Martin (2008) Qué es el índice de rotación de personal y cuál es su fórmula?*

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm>

Recuperado: 3 de Marzo del 2011

*Sarzosa, Miguel (2010) La rotación de personal cuesta caro*

<http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-carro>

Recuperado: 15 de Mayo del 2011

*Gonzales, Jorge. (2009) Rotación de personal afecta las finanzas de empresas*

<http://www.boletin-infomail.com/2008/06/rotacin-de-personal-afecta-las-finanzas-de-empresas.html#.dpuf>

Recuperado: 7 de Marzo del 2011

*Aulestia., Nancy. (2010) Rotación del personal: ¿es esto un obstáculo para cumplir ISO 9001?*

[http://www.portcalidad.com/foros/652-rotacion\\_del\\_personal:\\_%C2%BFes\\_esto\\_obstaculo\\_cumplir\\_iso\\_9001](http://www.portcalidad.com/foros/652-rotacion_del_personal:_%C2%BFes_esto_obstaculo_cumplir_iso_9001)

Recuperado: 20 de Julio del 2011

*Jacome, Pablo. (2004) Rotación de personal ¿Cómo evitar perder empleados?*

[http://www.empleofuturo.com/info/rotacion\\_de\\_personal\\_como\\_evitar\\_perder\\_empleados](http://www.empleofuturo.com/info/rotacion_de_personal_como_evitar_perder_empleados)

Recuperado: 12 de Junio del 2011

## ANEXOS

### GLOSARIO DE TÉCNICO

#### A

**Actividad económica:** Se llama actividad económica a cualquier proceso mediante el cual obtenemos productos, bienes y los servicios que cubren nuestras necesidades.

Las actividades económicas son aquellas que permiten la generación de riqueza dentro de una comunidad (ciudad, región, país) mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún servicio; teniendo como fin la satisfacción de las necesidades humanas.

**Adiestramiento:** es la acción que se efectúa para adquirir una determinada destreza, habilidad o capacidad o para el desarrollo de la misma.

Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal.

**Agencia:** Empresa destinada a gestionar asuntos ajenos o a prestar determinados servicios

**Ausentismo laboral:** es toda aquella ausencia o abandono del puesto de trabajo y de los deberes ajenos al mismo, incumpliendo las condiciones establecidas en el contrato de trabajo

## **B**

**Bolsa de empleo:** Organismo encargado de recibir ofertas y peticiones de trabajo y de ponerlas en conocimiento de los interesados.

## **C**

**Calidad:** Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Capacitación:** es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Cargo:** Es el conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador.

**Condiciones de trabajo:** son un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

**Clima laboral:** es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano.

También se le considera como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

**Cultura organizacional:** La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

**Contratación:** Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

## **D**

**Desertar:** Abandonar los lugares que se solían frecuentar.

**Desarrollo:** la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales. Para ello se utilizarían tecnologías que no se encuentran en contradicción con los elementos culturales de los grupos involucrados.

## **E**

**Equidad:** Sinónimo de Igualdad.

**Empresa:** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales

**Evaluación:** Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

## **F**



**Fluctuar:** Oscilar, crecer y disminuir alternativamente.

**Factor:** Elemento condicionante que contribuye a lograr un resultado.

## H

**Habilidad:** Se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento.

Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

**Horario de trabajo:** Tiempo establecido para cumplir con las actividades asignadas a cada empleado en una organización

## I

**Índice:** Número con que se representa convencionalmente el grado o intensidad de una determinada cualidad o fenómeno

**Inducción de personal:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

**Incentivar:** Animar a una persona por medio de un premio o gratificación económica para que trabaje más o consiga un mejor resultado en una acción o en una actividad: la empresa ha incentivado a sus empleados con una paga extraordinaria.

Dar fuerza o empuje a una actividad para que crezca, se desarrolle y tenga éxito.

**Institución:** cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos

## **J**

**Jornada laboral:** Se denomina así, al tiempo del día durante el cual el trabajador está en la empresa. La jornada de trabajo se divide en tiempo de trabajo necesario y tiempo de trabajo adicional.

## **M**

**Motivación:** son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.

**Método:** Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

**Metas organizacionales:** son una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

## **O**

**Organización:** es un grupo social que está compuesto por personas adecuadas a la naturaleza de cada individuo el cual tiene por función organizarse o administrarse tareas, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno.

## **P**

**Productividad:** es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También se le define como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

**Preselección:** es un proceso de la selección de personal, pues su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto.

**Producción:** es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios.

**Política empresarial:** es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

**Puesto de trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades.

## **R**

**Remuneración:** es la contraprestación que recibe el trabajador por haber puesto a disposición del empleador su fuerza de trabajo

**Rotación de personal:** Es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa.

**Reclutamiento:** puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización

**Retroalimentación:** proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización o de cualquier grupo formado por seres humanos.

## S

**Salario:** es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de cierta actividad productiva. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.

**Selección de personal:** Consiste en escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

**Sanción:** es la consecuencia o efecto de una conducta que constituye infracción de una norma jurídica (ley o reglamento)

## T

**Trabajo:** se refiere a una actividad propia del ser humano

**Tabulación de datos:** en el recuento de los datos que están contenidos en los cuestionarios, encuestas, gráficos, etc.